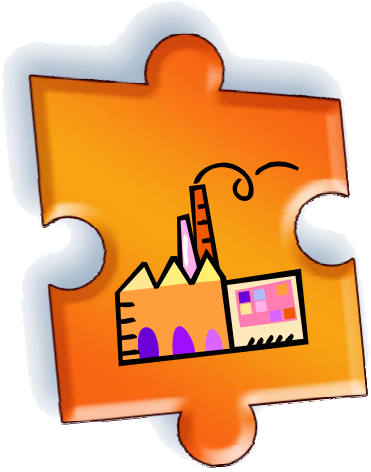
Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

# Capital humain

## Mode d'emploi pour les PMI



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

# EDITORIAL

Dans un contexte de mondialisation qui touche tous les secteurs d'activité, les entreprises doivent faire face à une concurrence exacerbée. Elles ne peuvent plus se contenter de fournir des produits ou des prestations de qualité et de les vendre au meilleur prix mais elles se doivent aussi de concevoir, de produire et d'innover plus vite que leurs concurrents. Dans cet environnement, chacun des membres de l'entreprise joue un rôle capital au sein d'équipes qui doivent être réactives et capables de répondre aux exigences des marchés et des clients. Certaines entreprises ont compris que le développement des compétences de leurs salariés ainsi qu'une gestion optimale de leur capital humain contribuent à favoriser et à améliorer leur dynamisme et leur performance économique. Elles portent en conséquence un intérêt croissant à la gestion et au développement des compétences individuelles mais aussi collectives de leur capital humain. Il s'agit cependant d'un domaine complexe et un certain nombre de petites et moyennes entreprises rencontrent des difficultés pour s'adapter à ces transformations d'ordre culturel et structurel.

En outre différents éléments complémentaires conduisent les entreprises à devoir intégrer la gestion des compétences dans leur mode de fonctionnement :

- la prise en compte des compétences dans les processus tels que la nouvelle série des normes ISO 9000 en fixe les exigences,
- le vieillissement global de la population mondiale et son impact sur les entreprises,
- l'évolution des technologies et l'émergence de nouveaux besoins de qualifications,
- les mutations de la place du travail dans la vie quotidienne,
- les nouvelles pratiques liées à l'introduction de la validation des acquis de l'expérience (VAE),
- et enfin, le fait que les questions de « compétences » puissent entrer explicitement dans le champ des négociations entre partenaires sociaux.

La Direction générale de l'Industrie, des Technologies de l'information et des Postes (Digitip), du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Minéfi), a décidé d'accompagner les démarches de réflexions et d'actions des responsables des petites ou des moyennes entreprises (chefs d'entreprise, responsables « ressources humaines », managers de proximité…) qui souhaitent mettre en place une politique de développement du "capital compétences" de leurs collaborateurs et des outils de gestion**, en mettant à leur disposition ce guide pratique pour comprendre et mettre en œuvre le lien essentiel entre compétitivité et capital humain.**

Ce guide est conçu sous la forme électronique d'un "web-livre" consultable sur http://www.capitalhumain.org ou http://www.pi3d.com
Néanmoins, et pour en faciliter une première diffusion, une adaptation simplifiée a été réalisée sous forme d'un guide papier également téléchargeable sur le site Internet du ministère : http://www.industrie.gouv.fr/pdf/caphumain.pdf

**Jeanne Seyvet**
Directrice Générale de l'Industrie,
des Technologies de l'Information
et des Postes

# Sommaire


1 Introduction 7

1.1 Un guide pour accompagner la performance des entreprises 8
1.2 Mode d'emploi 10

2 Une approche pragmatique pour définir son propre modèle 13

2.1 Une application concrète au plus proche du terrain 14
2.2 Voir le capital humain à travers la métaphore du puzzle 16
2.3 Analyser une problématique en 5 étapes 22

3 Une approche par problématique pour démarrer votre réflexion 33

3.1 Des exemples concrets pour illustrer la démarche 34
3.2 Anticiper les évolutions des métiers 36
3.3 Créer des référentiels 46
3.4 Mettre en place des entretiens annuels 54
3.5 Développer les compétences 62
3.6 Préparer et mettre en œuvre une formation 72

4 Langage et concepts 81

4.1 Constats 82
4.2 Gérer par les compétences 84
4.3 Du métier à la mission 86
4.4 Les processus 90
4.5 et le capital humain 96

5 Témoignages 103

5.1 Que représente le capital humain ? 104
5.2 Un projet illustrant quelques problématiques 112
5.3 Quelques réflexions sur des concepts 117

6 Annexe 119

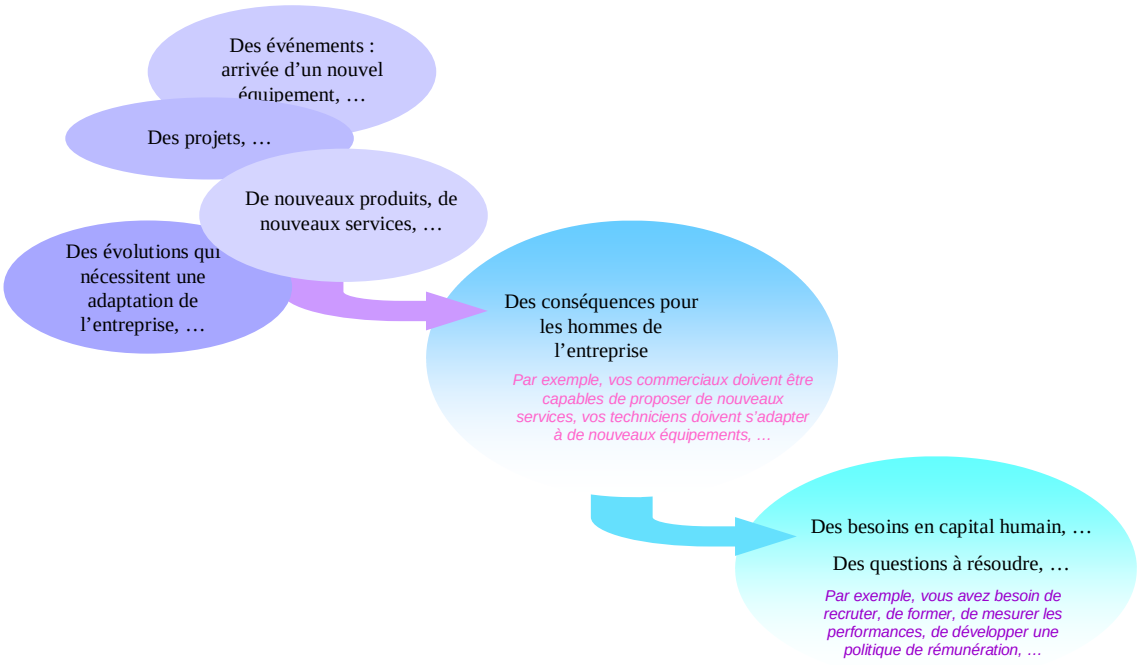
6.1 Valoriser le capital humain 120
6.2 Historique 122
6.3 Certification de compétences et validation des acquis de l'expérience 124

7 Remerciements 127

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 Un guide pour accompagner la performance des entreprises

Pour mieux répondre aux exigences des marchés et des clients, vous voulez que votre personnel soit plus réactif, plus motivé ; vous souhaitez recruter, rendre les personnes plus mobiles, gérer la pyramide des âges en fidélisant les jeunes récemment embauchés ou en planifiant la gestion des deuxièmes parties de carrière…


Des événements : arrivée d'un nouvel équipement, …
Des projets, …
De nouveaux produits, de nouveaux services, …
Des évolutions qui nécessitent une adaptation de l'entreprise, …
Des conséquences pour les hommes de l'entreprise
Par exemple, vos commerciaux doivent être capables de proposer de nouveaux services, vos techniciens doivent s'adapter à de nouveaux équipements, …
Des besoins en capital humain, …
Des questions à résoudre, …
Par exemple, vous avez besoin de recruter, de former, de mesurer les performances, de développer une politique de rémunération, …

Vous avez peu de temps à consacrer à ces problèmes de personnel mais vous savez que c'est vital pour votre entreprise. Vous ne voulez pas mettre en place une « usine à gaz », ni imposer quelque chose de déconnecté de la réalité aux chefs d'équipe ou aux responsables de service.

L'objectif de ce guide, qui s'adresse avant tout à des responsables d'entreprise, est de vous aider à choisir une démarche :

- **adaptée** à vos objectifs,
- permettant de répondre le plus simplement possible **à vos principales préoccupations**,
- s'appuyant sur **ce que vous faites déjà** dans votre entreprise.

Il est fondé sur des pratiques d'entreprises et de consultants. Il présente une approche pragmatique qui a été validée notamment par des dirigeants d'entreprise, des représentants de salariés ou de fédérations professionnelles. Il développe des exemples d'utilisation de cette approche et en indique les facteurs de réussite.

## Ce livre est-il fait pour moi ?

**… Je n'ai pas le temps de lire tout cela …**

C'est vrai. Aussi cet ouvrage comporte plusieurs points d'entrée. Vous pouvez par exemple, si vous souhaitez construire un référentiel, consacrer **une heure** à la problématique n° 3 et disposer ainsi d'un point de comparaison pour votre réflexion.

Mais il faut aussi garder en mémoire qu'un problème bien posé, c'est déjà 80 % de la solution. Aussi nous espérons qu'en consacrant un peu plus de temps à ce guide, vous en gagnerez énormément…

**… encore une méthode …**

Ce guide n'impose pas une méthode. Aujourd'hui, il existe de nombreuses méthodes sur le marché. Laquelle est la meilleure ? Nous ne saurions vous répondre. Le tout est de vous permettre d'identifier celle qui vous conviendra le mieux.

**Cela va-t-il répondre à mes préoccupations ?**

Tout comme pour le choix d'une méthode, vous vous demandez sans doute combien il y a de niveaux dans une échelle de compétence. En faut-il 4 ou 8 ???
Et doit-on parler de compétence ou de performance ?

Nous n'apportons pas de réponse sauf celle qui consiste à dire que vous devez choisir ce qui conviendra à votre organisation et à votre management. Le guide est donc là pour, une fois encore, vous aider à identifier les étapes et de bonnes questions pour traiter votre problématique.

**… et demain, pour la réunion prévue ?**

Pourquoi ne pas utiliser une des cartes proposées ?
(Partie 3 : une approche par problématique)

La lecture de ce document, et plus encore l'utilisation du « web-livre », seront réellement profitables si vous respectez quelques règles simples, qui peuvent être les garantes de votre réussite :

- Inscrivez les idées, commentaires, questions… que la lecture fait naître,
- Lorsqu'un point vous semble obscur ou au contraire lorsqu'il est trop évident échangez avec vos collaborateurs, d'autres responsables d'entreprises (les forums du « web-livre » sont là pour ça), des consultants ou bien même avec les auteurs,
- Laissez mûrir vos idées… Lisez en plusieurs fois et revenez y (là encore le « web-livre » est conçu pour faciliter la lecture en plusieurs fois en traçant votre parcours),
- **Établissez un plan d'action et lancez-vous !!!**

## 1.2 Mode d'emploi

Ce guide peut se lire à différents niveaux[1] :

- Vous le lisez seul. Il vous servira à **développer les réponses à quelques questions essentielles** qu'un chef d'entreprise ou un responsable, trop pris par le quotidien, n'a pas le temps de formaliser,
- Vous avez besoin d'échanger avec vos collaborateurs, avec d'autres décideurs, des consultants ou bien avec des partenaires. Il vous aidera à **structurer le langage**, les idées ou les problématiques sur lesquelles vous voulez partager,
- Vous voulez résoudre un problème ou vous rencontrez une difficulté. Il vous permettra de démarrer **en vous appuyant sur des approches concrètes** et des exemples.

Ce guide comprend, outre cette introduction :

- ✓ Une première partie pratique pour vous aider à forger vos propres outils sur la base d'une méthode pragmatique,
- ✓ Quelques exemples[2] traités qui vous permettront de construire vos propres réponses à quatre questions usuelles (d'autres questions sont traitées dans le « web-livre »),
- ✓ Un éclairage en troisième partie sur quelques concepts utilisés et outils existants,
- ✓ Des commentaires et des témoignages notamment de la part des partenaires sociaux et d'entreprises,
- ✓ Des compléments d'information en annexe.

*Que le lecteur ne soit pas choqué et, en particulier, s'il est spécialiste de tel ou tel domaine. En effet, cet ouvrage n'a pas pour vocation d'expliquer encore une fois ce que sont les compétences, le management des ressources humaines, la qualité et encore moins les principes de direction d'entreprise.*
*En troisième partie, les auteurs ont simplement fait le choix de présenter quelques concepts nécessaires à la compréhension de la méthodologie développée dans ce livre. En conséquence, pour alléger le texte, ils utilisent des formules volontairement simplifiées, s'appuyant sur des observations sur le terrain. Celles-ci peuvent parfois être présentées de façon simpliste ou superficielle. Il appartient au lecteur, s'il le souhaite, de compléter son information soit à travers les ouvrages (certains seront indiqués dans la bibliographie disponible sur le « web-livre »), soit dans le cadre des forums qui seront mis en place sur le site.*

[1] Vous pourrez trouver dans le « web-livre » d'autres informations, différentes problématiques traitées en complément de celles présentées dans ce document, la possibilité d'échanger au travers de forums, et même un accompagnement personnalisé pour autant que vous vous serez identifié lors de votre arrivée sur son site http://www.capitalhumain.org.

[2] Les présentations et les termes des parties 2, 3 et 4 ne sont pas, sauf exception, normatives. Ils reprennent les résultats d'expérimentations réalisées par les consultants avec plusieurs entreprises. Les mots, les approches présentées avaient du sens pour les entreprises qui s'en sont servis à ce moment là. Ces éléments sont donc fournis à titre d'exemple pour que le lecteur puisse réfléchir sur des problématiques proches et réaliser ses propres adaptations en fonction de son contexte et de ses besoins.

**Ce guide est d'abord réalisé pour permettre une appropriation rapide de la réflexion conduisant au management du capital humain de l'entreprise :**

Il s'adapte à vos pratiques de lecture et d'apprentissage :

- **Vous appréciez la pédagogie de la découverte. Vous avez besoin de vous confronter à la réalité avant de lire les explications…**
  - Choisissez d'entrer par la partie ***« Approche par problématique »***. Partez de celle qui est proche de l'une de vos préoccupations actuelles. En cours de lecture, n'hésitez pas à vous reporter à la partie ***« Approche pragmatique »*** pour mieux vous approprier la méthodologie**.**

- **Vous aimez avoir une vue d'ensemble de la méthodologie avant de vous lancer…**
  - Commencez par lire l'explication de la méthodologie de réflexion proposée dans la partie ***« Approche pragmatique »***. Analysez les exemples donnés dans ***« Approche par problématique »***. Vous êtes prêt pour tester en grandeur réelle…

- **Avant tout, pour vous il est important d'analyser, de réfléchir, de faire un tour général de la question…**
  - Jetez un coup d'œil sur la partie ***« Langage et concepts ».*** Comparez, cherchez des repères et des idées dans la partie ***« Témoignages »*** puis lancez-vous…

- **Pour vous l'idéal est de trouver l'information au moment où vous en avez besoin ; vous aimez l'approche systémique ; un livre se parcourt dans tous les sens. Le temps vous oblige à faire des pauses pour reprendre ultérieurement…**
  - Rendez-vous directement sur http://www.capitalhumain.org et attaquez la lecture interactive en mode ***« web-livre ».*** Cet outil mémorisera votre parcours et vous permettra une navigation intelligente ainsi que des échanges avec les auteurs et d'autres lecteurs.

**La version papier de ce guide est conçue pour être lue sur une double page**

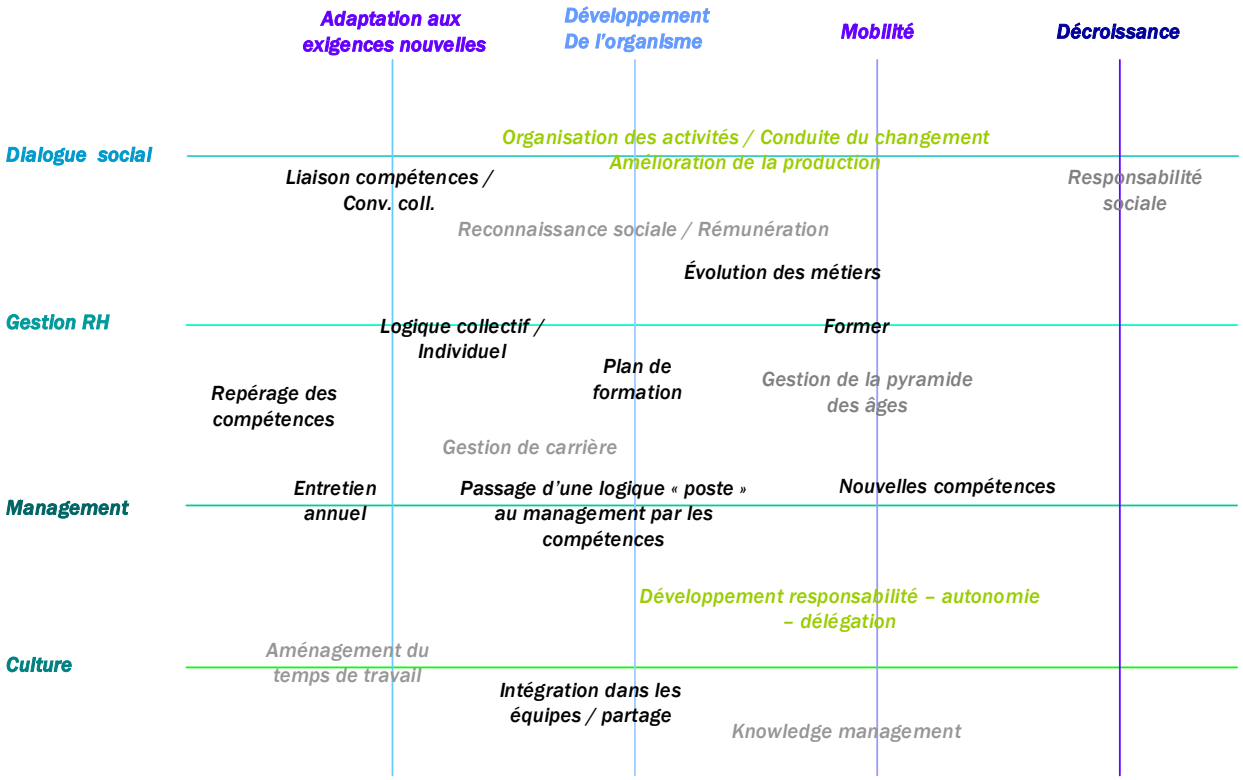
Pour la plupart des chapitres, vous trouverez sur la page de gauche (page paire) les principales idées illustrées par un schéma et sur la page de droite (page impaire) des développements et des explications complémentaires.
La page paire peut comporter des renvois aux éléments développés en page impaire.

# 2 UNE APPROCHE PRAGMATIQUE POUR DÉFINIR SON PROPRE MODÈLE

## 2.1 Une application concrète au plus proche du terrain

Différents travaux menés par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie tendent à prouver que lorsqu'on évoque les préoccupations des responsables d'entreprise en terme de gestion du capital humain, ce sont principalement quelques thèmes qui reviennent de façon récurrente.

Nous avons choisi de les positionner de façon « matricielle » mais surtout non figée.
La position indicative que nous leur avons donnée est simplement le reflet des croisements des contextes où, statistiquement, nous les avons le plus souvent rencontrés. Leurs contenus peuvent avoir des zones de recouvrement. Régulièrement les problématiques et les thématiques se renvoient l'une à l'autre.



Nous vous présentons ci-après une démarche qui permet, en partant des questions que se posent les utilisateurs, de traiter de façon simple et directement opérationnelle les informations dont ils disposent pour résoudre leur problématique[1].

Elle reprend, en les simplifiant, les constats et les enseignements tirés de nombreuses expériences :

- La grande difficulté pour aborder la gestion par les compétences et la valorisation du capital humain, c'est de **trouver par où commencer,**
- **Le volume d'informations** à traiter semble souvent **extravagant** et très **difficile** à identifier, à classer…
- Il existe de **nombreux outils** qui recensent de l'information mais après, **comment les utiliser** ?
- **Le vocabulaire** pèse lourd et vous **empêche** souvent d'échanger (surtout avec les spécialistes),
- Une fois les mots « posés », **il faut encore repérer les liens possibles** entre les informations.

Ces travaux ont fait l'objet d'une théorisation et d'une formalisation méthodologique de la part des consultants, auteurs de cet ouvrage, sous le nom de " meta-méthode **π3D** ".

Cette approche permet à l'entreprise de traiter les informations relatives à son capital humain à partir de sa propre vision, de son langage, de ses pratiques et en fonction des problèmes qu'elle souhaite résoudre.

| **C'est :** | **Ce n'est pas :** |
|---|---|
| • Un système d'aide à la décision qui facilite le choix des éléments utiles et la mise en œuvre d'un projet.<br>• Un moyen de formaliser les informations nécessaires, compatibles avec les différentes méthodes et outils existants. | • Une nouvelle méthode pour décrire les compétences.<br>• Une remise en cause de choix antérieurs (définitions, outils, référentiels…). |

**L'objectif est donc de vous apporter le moyen de :**

- **Faciliter la recherche des informations dont vous avez besoin en fonction de votre projet,**
- **Visualiser l'assemblage possible de ces informations,**
- **Vous repérer dans l'utilisation d'outils existants,**
- **Dialoguer avec des spécialistes,**
- **Élaborer des outils adaptés et personnalisés.**

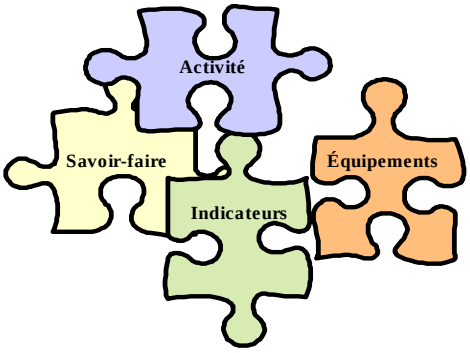
**Les auteurs prennent parti : peu importe ce que vous ferez, il suffit de commencer. Il n'est pas nécessaire de monter une « Usine à gaz » pour entrer dans la logique du capital humain.**

[1] Vous trouverez dans le chapitre « Approche par problématique » des exemples commentés.

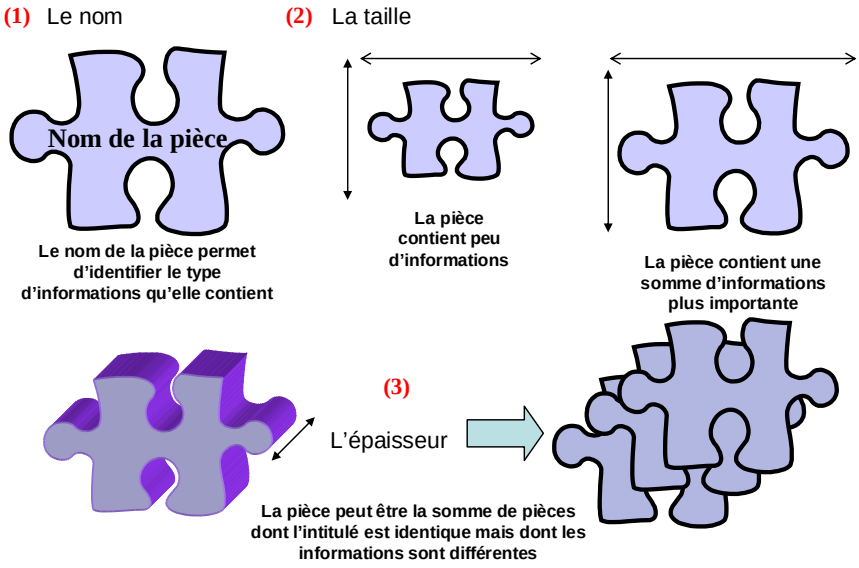
## 2.2 Voir le capital humain à travers la métaphore du puzzle

Vous vous intéressez aux questions de compétences. Mais par quel bout prendre un sujet aussi complexe ? Comment décider des informations à traiter ? Lesquelles choisir ? Est-ce que j'utilise les bons mots ? Est-ce que je respecte les règles liées à la gestion des compétences ? Est-ce que cela ne remettra pas trop en cause nos pratiques de gestion des ressources humaines ?

**Pour vous présenter cette démarche, nous avons souhaité nous appuyer sur la réussite d'un puzzle. L'image du puzzle et de ses différentes pièces, associée à la méthode, permet de visualiser ou de représenter les stratégies, les moyens, le traitement d'ensembles d'informations et leurs assemblages possibles.**




En effet, un puzzle peut être composé de quelques pièces ou de plusieurs centaines ; il peut être en deux ou en trois dimensions. Eventuellement, comme c'est le cas avec un « Tamgram »[1], les mêmes pièces peuvent servir à composer des images différentes. Il en est de même des informations qui vont être recueillies lors de la mise en œuvre de la première phase de la méthode. Elles seront choisies, organisées et assemblées au cours des phases suivantes pour donner des éléments utilisables lors de la mise en œuvre du projet.


(1) Le nom
(2) La taille
Nom de la pièce
Le nom de la pièce permet d'identifier le type d'informations qu'elle contient
La pièce contient peu d'informations
La pièce contient une somme d'informations plus importante
(3)
L'épaisseur
La pièce peut être la somme de pièces dont l'intitulé est identique mais dont les informations sont différentes

***La représentation à travers un puzzle offre une approche directement compréhensible où :***

- ***Chaque pièce regroupe des informations d'un même type,***
- ***Le puzzle est un ensemble de pièces permettant d'établir un lot d'informations compréhensibles et utilisables,***
- ***Les pièces peuvent trouver des points d'assemblage.***

***Evidemment, la métaphore est purement pédagogique mais la technique est fondée sur une pratique opérationnelle et ne demande qu'à être tentée.***

[1] Un Tamgram est un ensemble de pièces permettant à partir de l'assemblage de quelques formes simples (triangle, rectangle, carré…) de créer de multiples figures.

Vous allez dans **un premier temps construire les pièces.** Mais leur nombre doit être limité (plus on y consacre de temps plus on peut créer de pièces. Cependant le temps opérationnel que vous pouvez consacrer n'est pas infini et le nombre de pièces ne saurait être en relation avec l'efficacité attendue). Les informations contenues dans une pièce définissent sa taille et son volume.

Les pièces de puzzle sont décrites par trois éléments[1]:

1) Le **nom** de la pièce donne un thème de regroupement (exemple : « activité », « processus », « savoir-faire », « management », « objectif »…
2) La **taille** (hauteur et largeur) symbolise le nombre d'informations différentes regroupées sous le nom de la pièce (par exemple, une pièce « objectif » peut être relativement petite car elle ne comportera qu'une ou deux phrases définissant l'objectif, alors qu'une pièce « indicateur » sera de taille plus importante car elle comportera les critères, les conditions de vérification, les seuils d'acceptation…),
3) L'**épaisseur** représente le nombre de fois où un même type d'informations se reproduit (par exemple une pièce « tâche » peut regrouper « tâche 1 », « tâche 2 », « tâche 3 ». Il s'agit bien d'un groupe cohérent : la pièce « tâche » peut être traitée de façon globale ou au contraire être détaillée tâche par tâche.

Puis, dans **un second temps vous assemblerez les pièces,** mais :

- le choix des pièces se fait en fonction du besoin que vous aurez clairement exprimé,
- les pièces sont assemblées en fonction des liens qui ont du sens pour vous,
- il n'est pas forcément nécessaire d'utiliser toutes les pièces.

**Les pages ci-après vous donnent les étapes de la réflexion que nous vous proposons de conduire. Comme vous le constaterez, elle est basique, voire simpliste. Pourtant elle n'en demeure pas moins efficace (c'est peut-être d'ailleurs celle que vous utilisez déjà).**

***Vous trouverez dans les pages de commentaires de droite, systématiquement dans un encadré gris et en illustration de la présentation de la méthodologie, un exemple d'application de la démarche montrant la recherche d'informations nécessaires pour répondre à la problématique d'une entreprise.***

L'exemple retenu est celui d'un site de production dans le secteur des biotechnologies qui allait recevoir un nouvel équipement pour un de ses ateliers. Cet événement s'inscrivait naturellement dans un projet stratégique de l'entreprise. Cette évolution de la façon de produire interrogeait l'organisation du travail et les compétences des collaborateurs.

Il est évident que les éléments et résultats n'ont de sens que pour l'entreprise concernée. Aussi, vous avez le droit de ne pas être d'accord avec les mots, l'analyse, les regroupements, les pièces de puzzle ou la carte.

Cela n'a pas d'importance.
Au contraire, c'est l'avantage de la méthodologie proposée ; elle est faite pour s'adapter à votre langage, à votre vision stratégique, à vos modes de management.

Si l'exemple vous a fait réagir, notre pari est gagné !
Vous êtes maintenant entré dans la logique du capital humain.

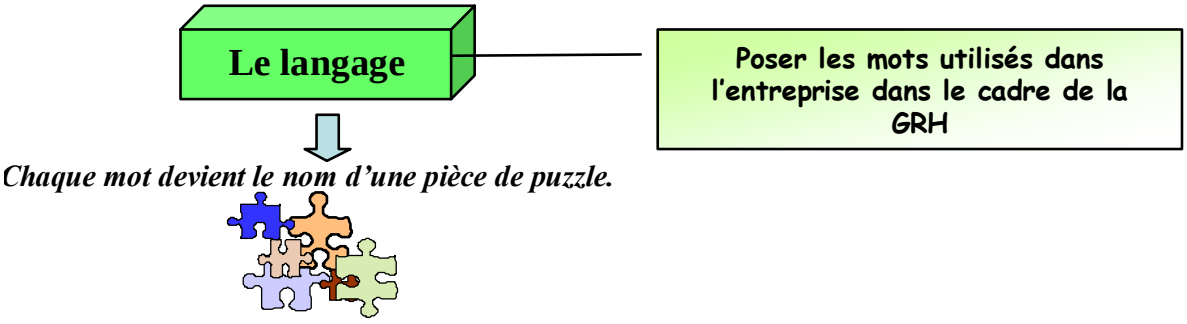
[1] Se reporter au chapitre suivant et au point « décrire les pièces » pour un exemple appliqué.

## Identifier les pièces pour gérer le langage

Il est probable que la lecture de ce guide vous est inspirée par une problématique précise. Il serait tentant de se lancer immédiatement dans son traitement. Pourtant, les mots structurent les idées. Aussi, avant de se lancer dans ce type de travail, nous vous proposons de réfléchir à votre propre langage. Contrairement à d'autres approches, celle-ci ne vous oblige pas à utiliser des mots normés. Elle vous permet de conserver les termes que vous employez habituellement.

Lorsque vous êtes confronté à des problématiques liées à la gestion de vos collaborateurs, au management, à l'organisation du travail, au changement dans l'entreprise…, vous avez l'habitude d'employer un certain nombre de mots qui ont du sens au sein de votre entreprise.

Le premier travail consiste à établir une liste relativement exhaustive des mots utilisés dans l'entreprise pour parler de l'organisation du travail et des ressources humaines.


Le langage
Poser les mots utilisés dans l'entreprise dans le cadre de la GRH
Chaque mot devient le nom d'une pièce de puzzle.

C'est en marchant qu'on avance. L'important est de commencer. Partir de ce que vous avez vous-même identifié comme éléments importants permet de structurer votre système d'information en conservant les acquis, de le faire évoluer au fur et à mesure de son utilisation. En partant d'un nombre réduit d'informations, cela vous poussera à le compléter. L'approche présentée doit vous permettre de l'améliorer, de le faire vivre, de bouger son organisation sans jamais remettre en cause VOTRE organisation (elle peut cependant la réinterroger).

***La règle principale repose sur l'approche sémantique[1] de l'entreprise.***

***Il suffit donc d'établir une liste des mots que vous avez l'habitude d'utiliser (ET UNIQUEMENT CEUX-LA) pour parler des hommes, des activités, du management, de la stratégie…***
***Ne vous inquiétez pas, tout est modifiable, adaptable, réajustable et prendra du sens au fur et à mesure que vous entrerez dans la démarche.***

[1] Sémantique : étude méthodique du langage considéré du point de vue du sens.

**Pour vous aider :**

**Attention, l'idée est de travailler sur des mots et non sur des phrases. Il faut donc trouver les mots qui ont du sens pour vous et qui permettent de regrouper des idées.**

Vous pouvez démarrer en partant des **principaux axes** qui vous permettent de parler de votre organisation, de votre métier et de la gestion de vos collaborateurs :

- Management,
- Activité,
- Collaborateur,
- etc.

Ces éléments ne sont pas limitatifs ; ils permettent de démarrer la recherche de vos principaux termes.

Posez-vous ensuite des questions :

- Pour chaque axe, lorsque nous en parlons, quels sont **les mots qui reviennent régulièrement** ?

*Pour parler de nos activités, quels sont les mots que nous utilisons ?*
« **tâches** », « **objectif** », « **organisation** »…

- Allons plus loin. Creusez un peu, quels sont les autres mots utiles pour décrire ce que vous venez de citer ?
- Quand vous citez ces termes, quels autres mots évoquent-ils pour vous ? De quoi voulez-vous parler ?

*Pour nous, une* « **Tâche** », *renvoie à des* « **Équipements** », *des* « **Outils** », *des* « **Savoir-faire** ».
*Quand on parle des* « **Hommes** », *on pense surtout à leur* « **Expérience** », *à leur* « **Savoir-faire** »… *mais aussi à leur* « **Comportement** », *à leur «* **Relationnel** »…

**Vous devriez trouver entre vingt et trente mots** pour initialiser votre démarche. Vous pourrez au fur et à mesure les reclasser, les regrouper, en supprimer ou en ajouter.
Cette approche a l'avantage de vous permettre d'utiliser votre propre langage, celui qui est compréhensible et pratiqué au sein de votre entreprise. Peu importe si vous utilisez vos mots avec le sens que vous leur donnez qui n'est peut être pas toujours académique. Il suffit que vous et vos collaborateurs puissiez vous repérer car c'est vous qui les utiliserez.

L'entreprise qui nous sert d'exemple s'est longtemps interrogée sur les termes de capacités ou de compétences…
Au final, puisque ces mots ne trouvaient pas un sens partagé par tous, ils ont été éliminés. Ne furent conservés que des termes comme « Savoir » et « Savoir faire », « Expérience », « Aptitudes »[1].

[1] Ce témoignage renvoie à un travail initial. Le langage s'est ensuite enrichi et l'entreprise dispose aujourd'hui d'un dictionnaire plus important. Il ne s'agit donc pas de considérer que certains mots sont inutiles mais bien de réfléchir à ceux qui peuvent avoir une représentation partagée au sein de l'entreprise à l'instant T.

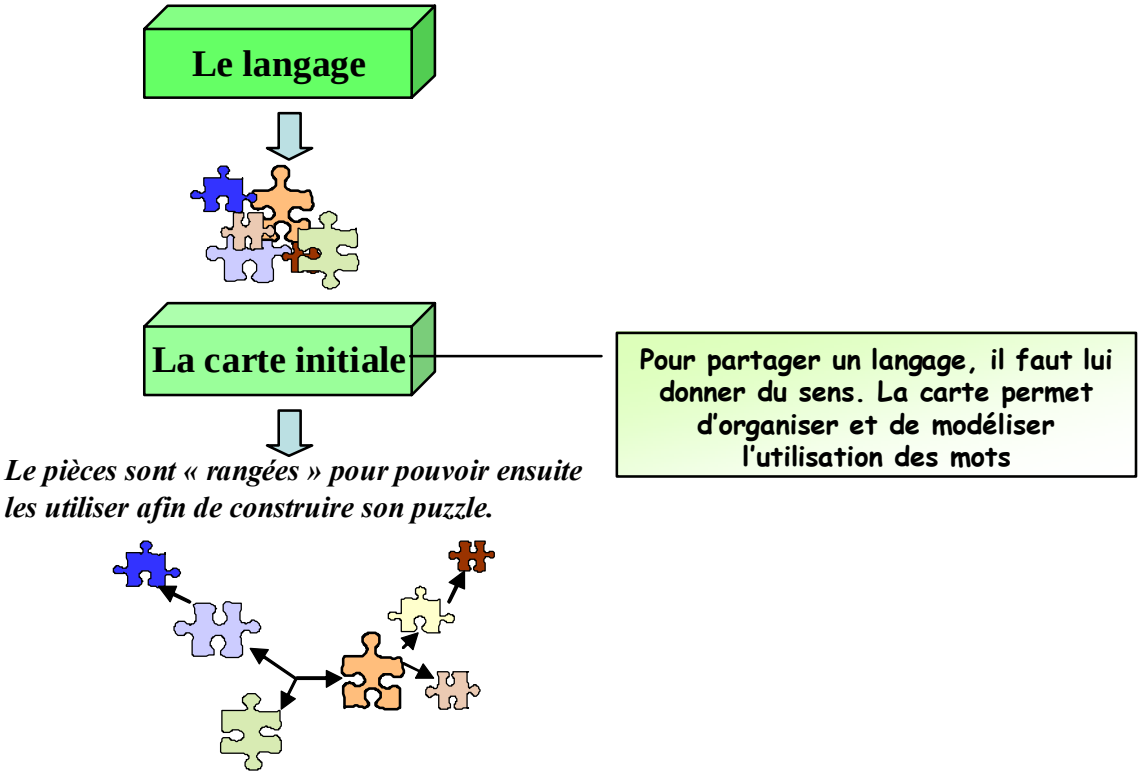
## Organiser les pièces pour structurer l'information

Une fois les mots posés, tout comme pour un puzzle où il est utile de regrouper des lots de pièces avant de rechercher à les utiliser, nous vous proposons de travailler sur une organisation de votre terminologie selon une logique qui vous convient.

Vous disposez maintenant d'un lot de mots qui identifient chacun une pièce.Vous avez créé votre premier jeu qui constitue en quelque sorte un dictionnaire des principaux termes utilisés par votre entreprise dans le domaine des ressources humaines.

**Pour faciliter le repérage,** nous utilisons une représentation graphique que nous appelons « Carte » (ce terme a comme tous les autres peu d'importance et vous pouvez utiliser d'autres mots comme mappe, araignée, plateau, organigramme…).

Il s'agit de schématiser les regroupements de mots en fonction de la hiérarchisation qui vous semble la plus logique en partant, par exemple, des associations que vous avez faites dans l'étape précédente.


Le langage
La carte initiale
Pour partager un langage, il faut lui donner du sens. La carte permet d'organiser et de modéliser l'utilisation des mots
Le pièces sont « rangées » pour pouvoir ensuite les utiliser afin de construire son puzzle.

***Chaque mot positionné représente une pièce de puzzle.***

***L'organisation sous la forme d'une carte permet de repérer les pièces à utiliser et ensuite de les relier. Dans l'esprit de la métaphore du puzzle, en créant cette arborescence, vous étalez vos pièces, vous les organisez pour pouvoir ensuite mieux les utiliser.***

***La carte est mobile, adaptable, malléable ; rien ne vous empêchera de la modifier au fur et à mesure de sa construction. Elle s'adaptera en fonction de vos problématiques.***

**Pour vous aider :**

Utilisez le principe de la **représentation sous forme d'arborescence. Partez de vos termes principaux** (ceux qui renvoient à d'autres idées donc à d'autres mots) ; placez-les comme points de départ de vos branches.

« **Projet** », « **Collaborateur** », « **Activité** »…

**Architecturez les mots par lots.** Pour chaque branche, positionnez tous les mots qu'elle peut regrouper. Peu importe si vous mettez le même mot dans plusieurs branches.

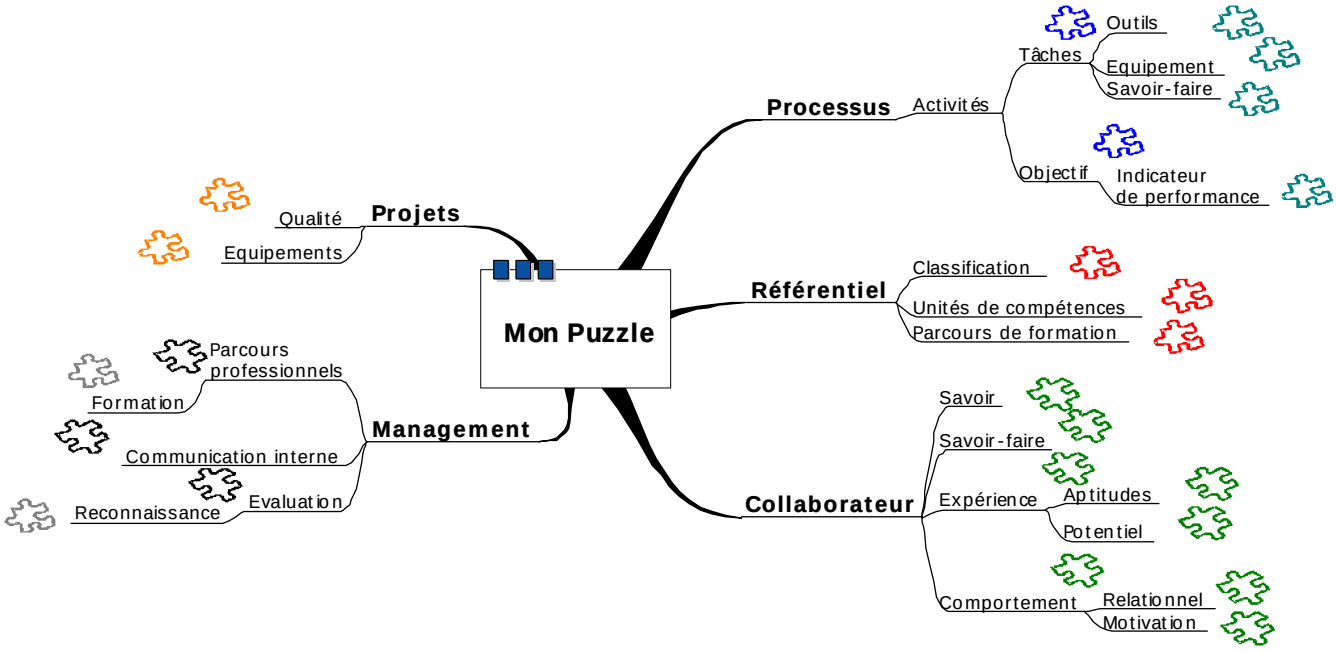
*La branche* « **Collaborateur** » *permet de regrouper,* « **Savoir** », « **Savoir-faire** », « **Comportement** », « **Expérience** », « **Relationnel** », « **Motivation** »…

Petit à petit, **identifiez des relations de regroupement entre les mots** pour créer votre arborescence. Quel mot va avec quel autre mot ? Quels mots peuvent en regrouper d'autres ?

« **Tâche** » *peut regrouper* « **Outils** », « **Équipement** », « **Savoir-faire** »…
« **Comportement** » peut regrouper « **Motivation** », « **Relationnel** »…

**Faites le tri.** Si des mots ont rigoureusement le même sens pour vous, supprimez ceux qui n'apportent rien (mais une même pièce peut exister à 2 endroits différents. Exemple : « Savoir-faire » nécessaire pour une tâche et « Savoir-faire » dont dispose un collaborateur). Vous découvrirez sans doute aussi qu'il vous manque des mots : ajoutez les[1].

Comme indiqué précédemment, voici une première carte réalisée par une entreprise dans le secteur de la production industrielle. Celle-ci a retenu un nombre minimum de mots et a choisi une organisation des pièces correspondant à sa vision.

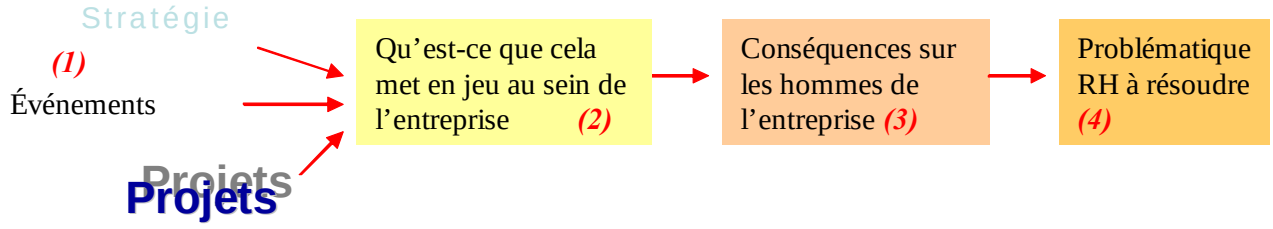



[1] **ATTENTION : vous avez le droit de ne pas du tout être d'accord avec l'exemple du regroupement ci-dessus. En effet, C'EST LA FORCE DE CETTE APPROCHE, c'est à vous de décider de ce qui a du sens.** Vous pourriez choisir d'autres regroupements comme par exemple : « Expérience » regroupant « Aptitudes », « Savoir », « Savoir-faire » pouvant lui-même regrouper « Connaissances », « Pratiques »…

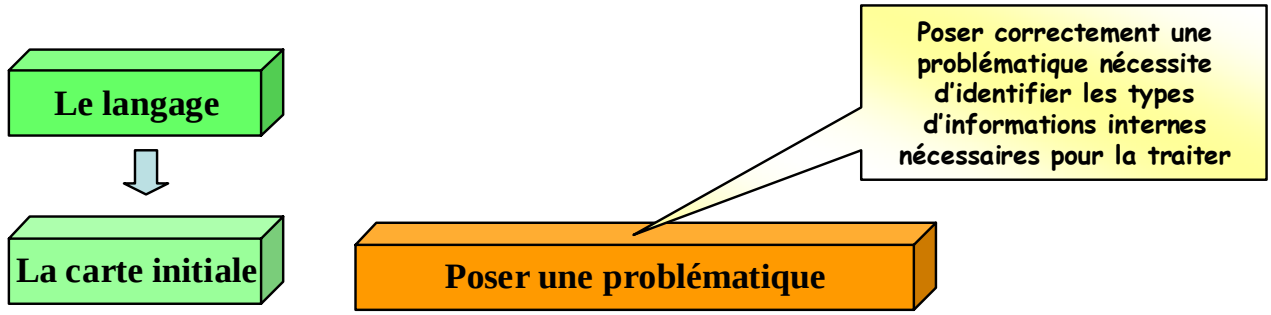
## 2.3 Analyser une problématique en 5 étapes

### Etape 1 : Poser la problématique

Vous êtes prêt à traiter vos informations. Partir de SA problématique, c'est SE poser des questions. Elles sont reliées à l'activité, aux événements marquants présents ou à venir, au(x) projet(s) et/ou à la stratégie de l'entreprise. Les réponses ont ou auront en effet des conséquences sur les hommes et sur les besoins en capital humain de l'entreprise. La problématique est « l'image » qui guide l'assemblage des pièces du puzzle.




Votre problématique est correctement posée.Vous disposez maintenant d'un ensemble de mots et de questions vous permettant de traiter des informations relatives à la gestion de vos ressources humaines. Vous pouvez travailler sur leur analyse pour rechercher une solution.


Le langage
La carte initiale
Poser une problématique
Poser correctement une problématique nécessite d'identifier les types d'informations internes nécessaires pour la traiter

***Poser une problématique nécessite une analyse contextuelle préalable. Cela interroge souvent la stratégie de l'entreprise. Il est important de respecter quelques règles de base avant de se lancer, à savoir :***

- ***Pourquoi se pose-t-on cette question (pourquoi résoudre ce problème) ?***
- ***Qu'est-ce qui motive le projet ?***
- ***Comment s'inscrit-il dans une stratégie plus large ?***
- ***Qui seront (doivent être) les partenaires à associer à ce projet ?***
- ***Qui ou qu'est-ce qui peut faire réussir ou échouer le projet ?***
- ***Quels sont les risques ou les opportunités pour l'entreprise, les salariés, ses partenaires… ?***

**Pour vous aider :**

**C'est bien la problématique qui induit les informations dont on a besoin,** ce qui correspond à une démarche « inductive »[1].

Posez-vous les questions suivantes :

**1)** Que se passe-t-il aujourd'hui dans votre entreprise ? Et demain ?

Un nouvel équipement va arriver dans l'atelier de production.

**2)** Qu'est-ce que cela met en jeu ?

- L'organisation de l'atelier,
- La maîtrise technique de l'équipement,
- Le management de l'atelier.
- etc.

**3)** Quelles sont les conséquences potentielles sur les hommes de l'entreprise, les risques, les opportunités, les enjeux… ? (ce qu'il va falloir vérifier ou analyser à travers de nouvelles questions).

« Il va falloir changer l'organisation de l'atelier ».
« Ce nouvel équipement va supprimer des tâches de manutention. Il va falloir organiser différemment les activités des opérateurs ».
« Cet équipement a un système de conduite informatisé. Qui va le piloter ? Je ne sais pas si tous les opérateurs s'adapteront… Il faudra les former ».
« Le rôle du chef d'équipe sera aussi modifié…».

**4)** Quelles sont les questions concernant les RH qu'il faudra résoudre ?

- Élaborer une organisation pour l'atelier permettant de répondre aux exigences du projet.
- S'assurer de l'adéquation en compétences, du nombre d'opérateurs...
- etc.

Enfin, il vous faudra identifier les conditions de réussite et les écueils possibles.

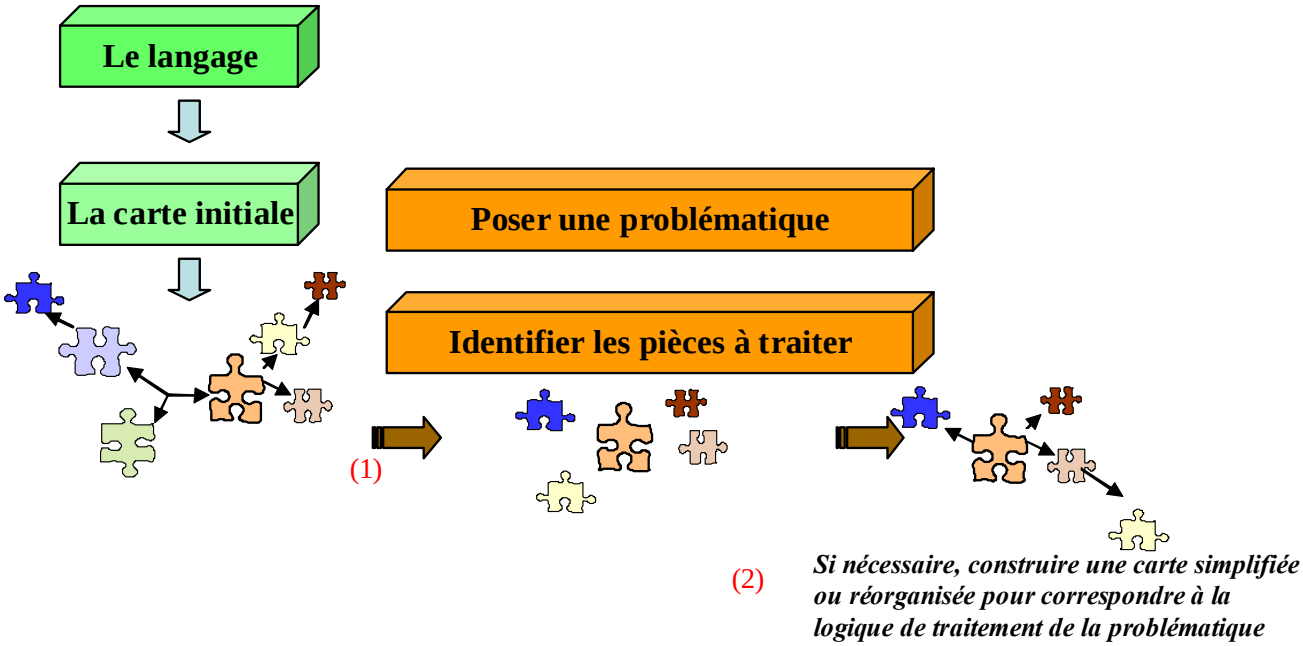
**Dans la quasi-totalité des problématiques qui touchent au capital humain, le dialogue social est un levier de réussite incontournable. Il faut entendre par dialogue social les échanges formels ou informels avec les salariés concernés. La taille de l'entreprise et donc son nombre de salariés ont une influence sur le cadre formel de ce dialogue.**

[1] **Démarche déductive** : partir de la règle pour l'appliquer *(Par exemple, pour recruter un chef d'équipe, je pense a priori qu'il faudrait un BAC+3).*
**Démarche inductive** : partir de l'observation pour en déduire la règle (*Par exemple, pour recruter un chef d'équipe, je me pose les questions : « Qu'est-ce que j'attends de lui ? Quelles vont être ses missions ? ». Le résultat sera peut-être le recrutement d'un BAC+3, peut-être pas… Mais cette seconde démarche sera plus personnalisée*).

## Etape 2 : Sélectionner les pièces de puzzle à traiter

Une fois votre problématique posée, vous pouvez maintenant grâce à votre carte regroupant vos différentes pièces de puzzle, rechercher les informations que vous devez traiter. Pour cela, il suffit d'identifier les pièces du puzzle qui peuvent porter en elles les informations dont vous aurez besoin.

Les informations seront contenues dans les pièces que vous avez nommées et que vous décrirez dans l'étape suivante. A ce stade, on peut dire que les pièces n'ont pas encore de contenu, de taille ni d'épaisseur. Les pièces ne portent qu'un nom. Il est souhaitable d'en limiter le nombre à celles qui semblent nécessaires et suffisantes pour pouvoir prendre une décision. Il sera toujours possible d'ajouter ou de supprimer des pièces ultérieurement.


Le langage
La carte initiale
Poser une problématique
Identifier les pièces à traiter
(1)
(2)
Si nécessaire, construire une carte simplifiée ou réorganisée pour correspondre à la logique de traitement de la problématique

***Pour traiter une problématique, il faut savoir se limiter dans le nombre d'informations à prendre en compte. En effet, un lot trop important d'informations ne permet plus, en général, de faciliter la décision. Posez-vous quelques questions au moment de sélectionner vos pièces de puzzle :***

- ***En regardant ma carte initiale, quels sont les principaux axes concernés ?***
- ***Quels sont, dans ces différents axes et a minima, les types d'informations dont j'ai besoin ?***
- ***A quoi me servira telle ou telle information ? (si elle est utile ultérieurement, mettez-la de côté pour y revenir au bon moment).***

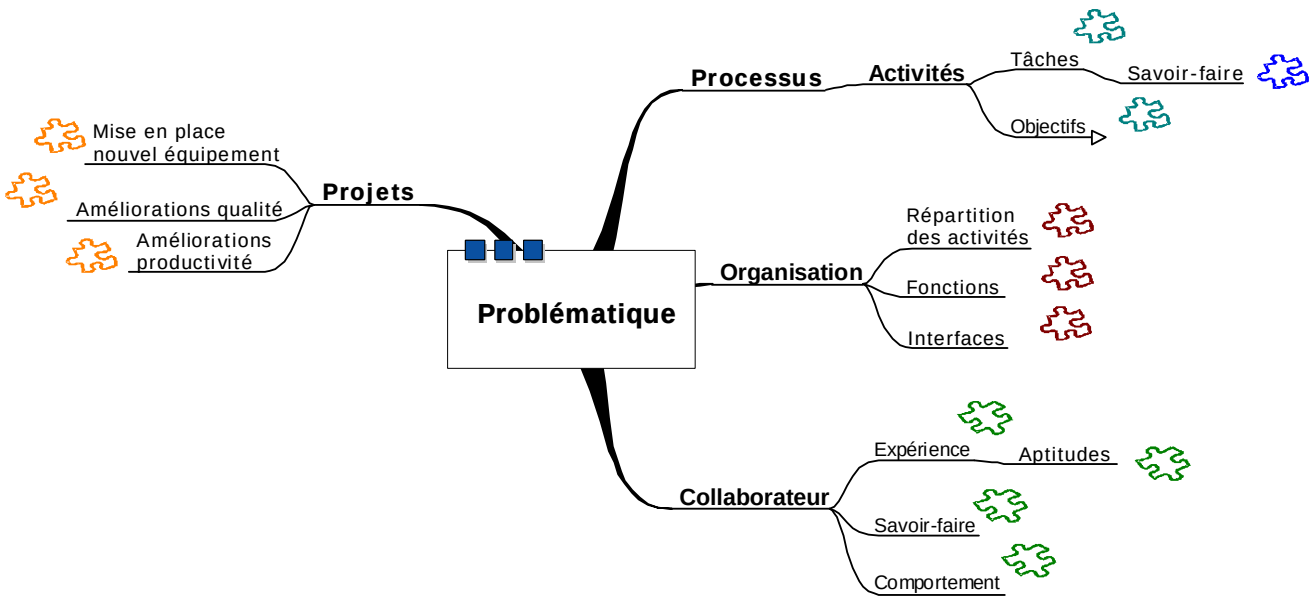
**Pour vous aider :**

1) Une fois la problématique posée, il faut choisir quelles sont les informations à analyser pour pouvoir la traiter. Vous allez donc choisir les pièces de puzzle nécessaires. Pour ce faire, il suffit de se reporter à la carte initiale et de choisir les pièces qui correspondent pour vous à ces informations. En général, vous n'aurez besoin que de quelques unes d'entre elles pour traiter votre problématique.
2) Une fois ces thèmes retenus, vous pouvez être amené à simplifier ou à réorganiser votre carte pour qu'elle corresponde strictement à votre problématique. Là encore, n'oubliez pas que rien n'est figé et qu'à tout moment, vous pouvez choisir de réintégrer des mots, d'en supprimer ou de réorganiser leur regroupement.

Tout en posant la problématique, un axe de la carte apparaît comme fondamental : « **Projets** ».
Le développement de cet axe nécessite de décrire le projet à travers, entre autres, 3 pièces essentielles : « **Équipement** » (la mise en place de nouveaux équipements), « **Qualité** » (les améliorations nécessaires pour répondre aux objectifs qualité) et « **Productivité** ».
On voit que ces deux dernières pièces, par rapport à la carte initiale, sont maintenant reliées (dépendantes) du projet. Tout comme un puzzle, voici un premier assemblage naturel de pièce.

Naturellement, les axes « **Activités** » et « **Collaborateur** » sont retenus mais avec uniquement quelques pièces relatives à l'évolution des « **Savoir-faire** ». Vous remarquerez que rien n'empêche de trouver 2 fois une même pièce. En effet, sur l'axe « **Activité** », elle représente les « **savoir-faire** » nécessaires, et sur l'axe « **Collaborateur** », les « **Savoir-faire** » actuels.
Les axes « M**anagement** » et « **Référentiels** » sont laissés de côté dans un premier temps, sachant qu'il sera peut-être nécessaire de les développer par la suite.

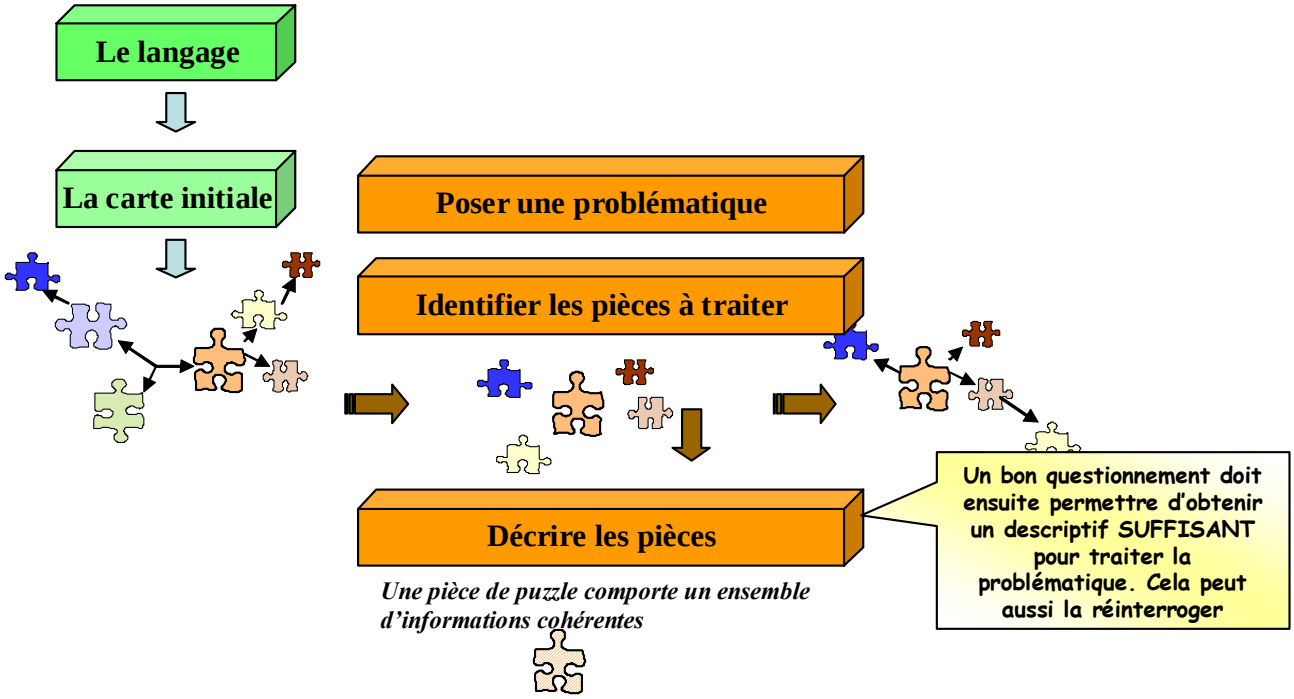
Enfin, l'entreprise considère qu'elle doit créer une nouvelle thématique autour de l'organisation. Evidemment, elle aurait pu laisser l'organisation comme l'une des pièces décrivant les activités mais elle justifie son choix par l'importance qu'elle veut apporter à ce thème en lui donnant une place à part entière.



## Etape 3 : Décrire les pièces

Il faut maintenant donner du contenu aux différentes pièces du puzzle, c'est-à-dire rechercher et organiser les informations dont on a besoin pour traiter la problématique.

La méthodologie aide à structurer les informations. Vous êtes parti de mots (vos pièces de puzzle) que vous avez associés à votre problématique. Ceux-ci sont porteurs de sens pour vous. Vous pouvez donc pour chaque pièce chercher et organiser les informations qu'elle recouvre.


Le langage
La carte initiale
Poser une problématique
Identifier les pièces à traiter
Décrire les pièces
Un bon questionnement doit ensuite permettre d'obtenir un descriptif SUFFISANT pour traiter la problématique. Cela peut aussi la réinterroger
Une pièce de puzzle comporte un ensemble d'informations cohérentes

Pour cela, il faut partir des pièces de puzzle dont on dispose. On obtient les informations en passant d'une pièce à une autre par une question simple et concrète.

La taille et l'épaisseur des pièces se définissent en fonction des données nécessaires pour répondre aux besoins du projet.

***On décrit ainsi différentes pièces de puzzle en recherchant les informations nécessaires et suffisantes par rapport à la problématique.***
***Le puzzle et le format des pièces restent modulables et évolutifs. On pourra par la suite développer certaines pièces en fonction des besoins.***

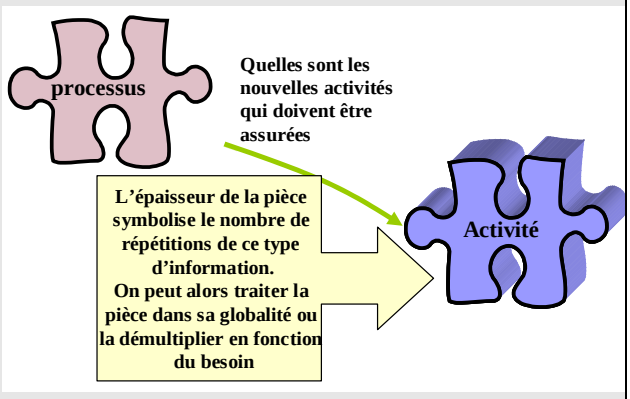
**Pour vous aider :**

En lien avec l'arrivée du nouvel équipement, l'entreprise avait constaté que le processus de fabrication serait concerné et avait donc choisi cette pièce « **Processus** » comme point de départ. Lors de la réflexion, elle s'est interrogée sur celle-ci et en a tiré les informations de description suivantes :

- Nous allons passer d'une production par étapes à une production en ligne avec un flux continu. De ce fait, le processus évolue car il va intégrer de nouvelles activités…

L'information contient en elle-même la question (*quelles sont les nouvelles activités* ?) qui permet d'aller vers la pièce suivante.

La pièce suivante est donc une pièce « **Activités** ».


processus
Quelles sont les nouvelles activités qui doivent être assurées
Activité
L'épaisseur de la pièce symbolise le nombre de répétitions de ce type d'information.
On peut alors traiter la pièce dans sa globalité ou la démultiplier en fonction du besoin

L'épaisseur de cette pièce correspond à 3 activités :

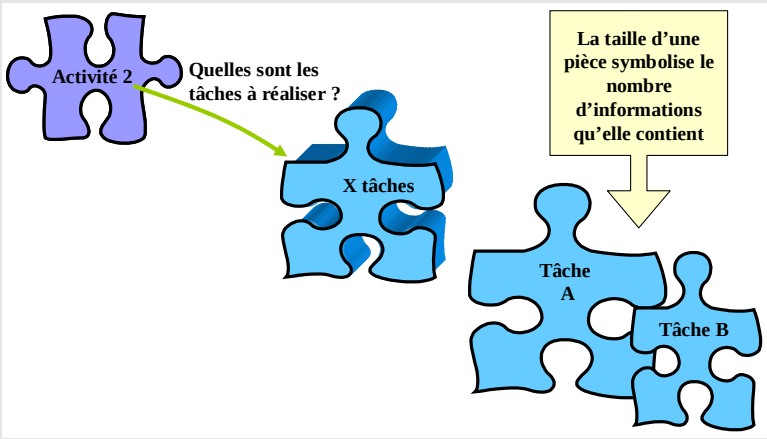
- « Activité 1 » : Piloter le nouvel équipement,
- « Activité 2 » : Veiller au bon fonctionnement de l'équipement,
- « Activité 3 » : Rédiger les nouveaux modes opératoires.

L'avantage d'utiliser la notion d'épaisseur est de pouvoir considérer la pièce dans sa globalité ou au contraire d'en isoler tout ou partie.

On peut ainsi prendre une activité en particulier et en identifier les tâches en posant la question : *Quelles sont les tâches à réaliser ?*

Par exemple, l'activité 2 « Veiller au bon fonctionnement de l'ensemble de l'équipement » conduit à une pièce « **Tâche** » dont les informations de description sont :

- « Tâche A » : Assurer le nettoyage et la maintenance de 1er niveau,
- « Tâche B » : Alerter et prendre les mesures nécessaires en cas de dysfonctionnement.

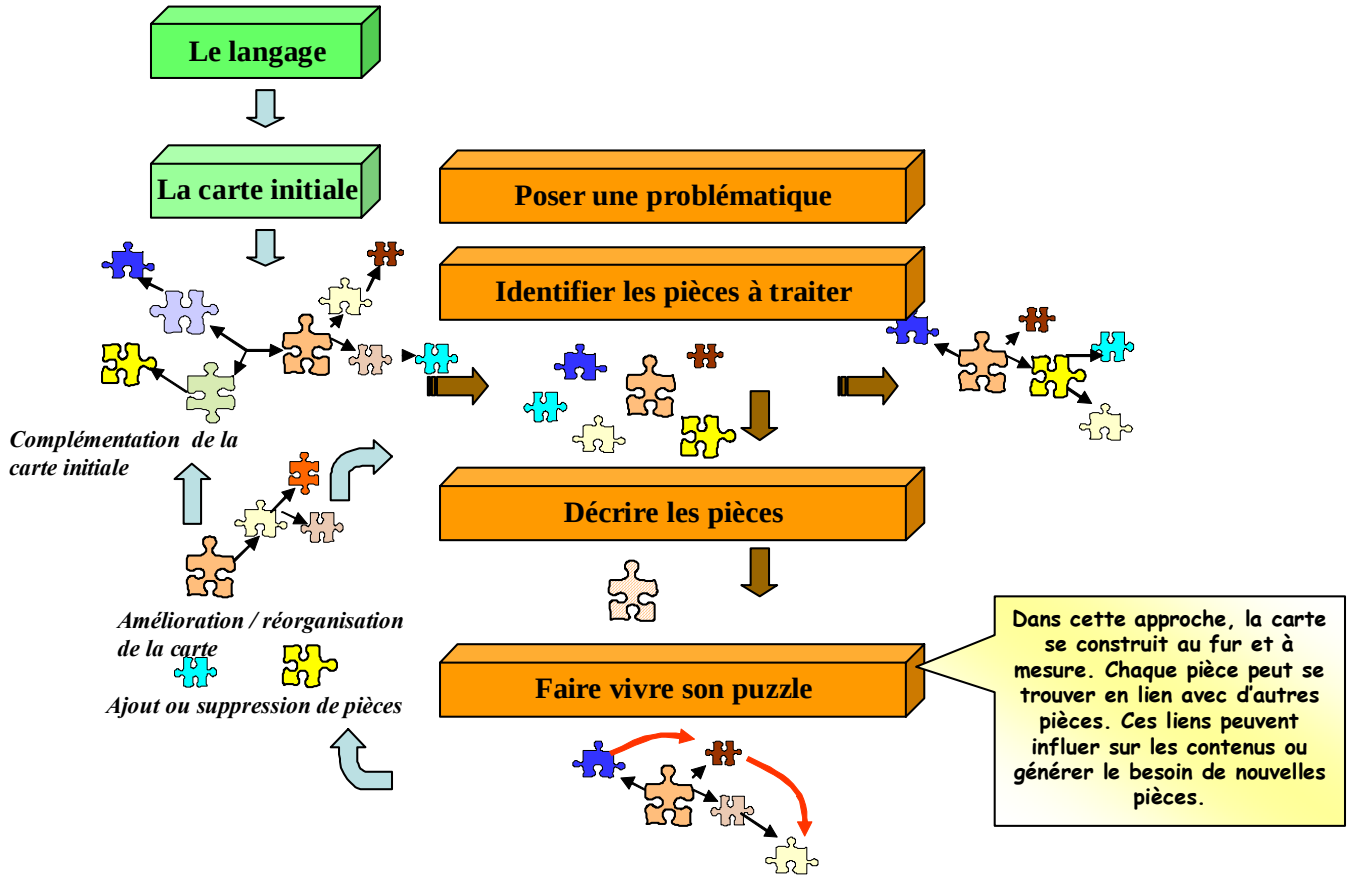

Activité 2
Quelles sont les tâches à réaliser ?
X tâches
La taille d'une pièce symbolise le nombre d'informations qu'elle contient
Tâche A
Tâche B

On peut isoler une tâche pour la décrire plus précisément. Par exemple pour la « **Tâche A** » : « Assurer le nettoyage, les réglages, les tâches de lubrification, de resserrage des pièces et les tâches préventives de 1er niveau (contrôles, mesures, remplacements systématiques de filtres, ventouses, courroies…) ».

## Etape 4 : Faire vivre son puzzle

Dans un thème aussi complexe que la gestion des ressources humaines, des compétences, du capital humain… il serait impensable de croire qu'une analyse puisse être linéaire. C'est la raison pour laquelle, au fur et à mesure de la description des pièces, vous pourrez établir des liens, revenir sur les contenus, créer de nouvelles pièces, restructurer la carte…

La méthodologie ne contraint pas la réflexion. Au contraire, elle se plie au mode de réflexion de son utilisateur.


Le langage
La carte initiale
Poser une problématique
Identifier les pièces à traiter
Complémentation de la carte initiale
Décrire les pièces
Amélioration / réorganisation de la carte
Ajout ou suppression de pièces
Faire vivre son puzzle
Dans cette approche, la carte se construit au fur et à mesure. Chaque pièce peut se trouver en lien avec d'autres pièces. Ces liens peuvent influer sur les contenus ou générer le besoin de nouvelles pièces.

*La carte permet d'analyser les liens possibles entre les pièces pour une exploitation systémique des informations*

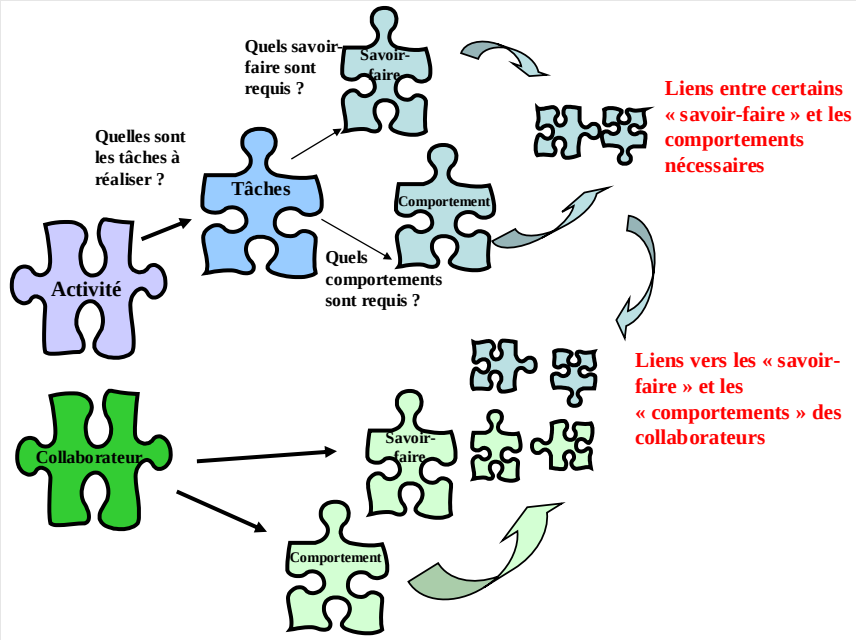
Au fur et à mesure que vous analyserez le contenu de pièces, vous découvrirez des liaisons et des assemblages entre les différentes pièces du puzzle[1].

***Le puzzle permet une approche globale de la problématique à travers une vision schématique des informations.***
***Quel que soit le bout par lequel vous attaquerez votre recherche d'informations, la carte vous permettra d'identifier les liens entre celles-ci et vous amènera à vous poser les questions complémentaires nécessaires.***

[1] L'utilisateur aura intérêt à compléter sa carte originelle de référence afin de conserver un jeu de pièces complet pour un usage ultérieur. Il est conseillé, au fur et à mesure de la création de pièces, d'y inclure la définition originelle retenue par tous (ce que symbolise la pièce).

## Pour vous aider :

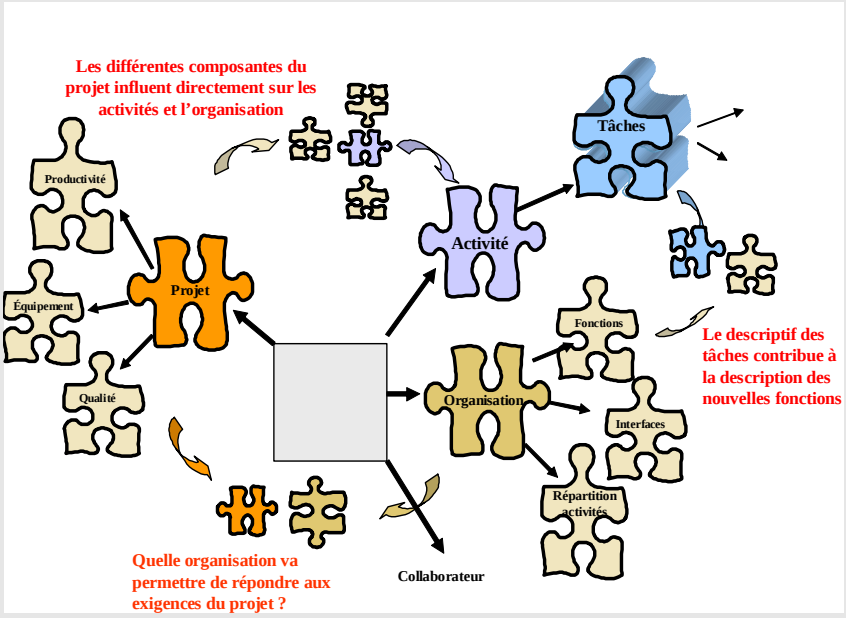
Dans le cadre de cette nouvelle organisation, la question s'est alors posée : *Quel(s) collaborateur(s) peuvent assurer ces activités au sein de l'atelier ?*




Pour y répondre, il a fallu identifier les « **Savoir-faire »** et les « **Comportements »** requis pour tenir les « **Activités »** (de nouvelles pièces ont donc été définies) et les mettre en relation avec les « **Savoir-faire »** et les « **Comportements »** des « **Collaborateurs ».**

Par exemple, pour tenir l'activité « veiller au bon fonctionnement de l'équipement », il faut pouvoir :

- Identifier les actions à mener pour assurer le bon fonctionnement de l'équipement (nettoyage, contrôles, réglages…),
- Identifier les non-conformités et alerter.



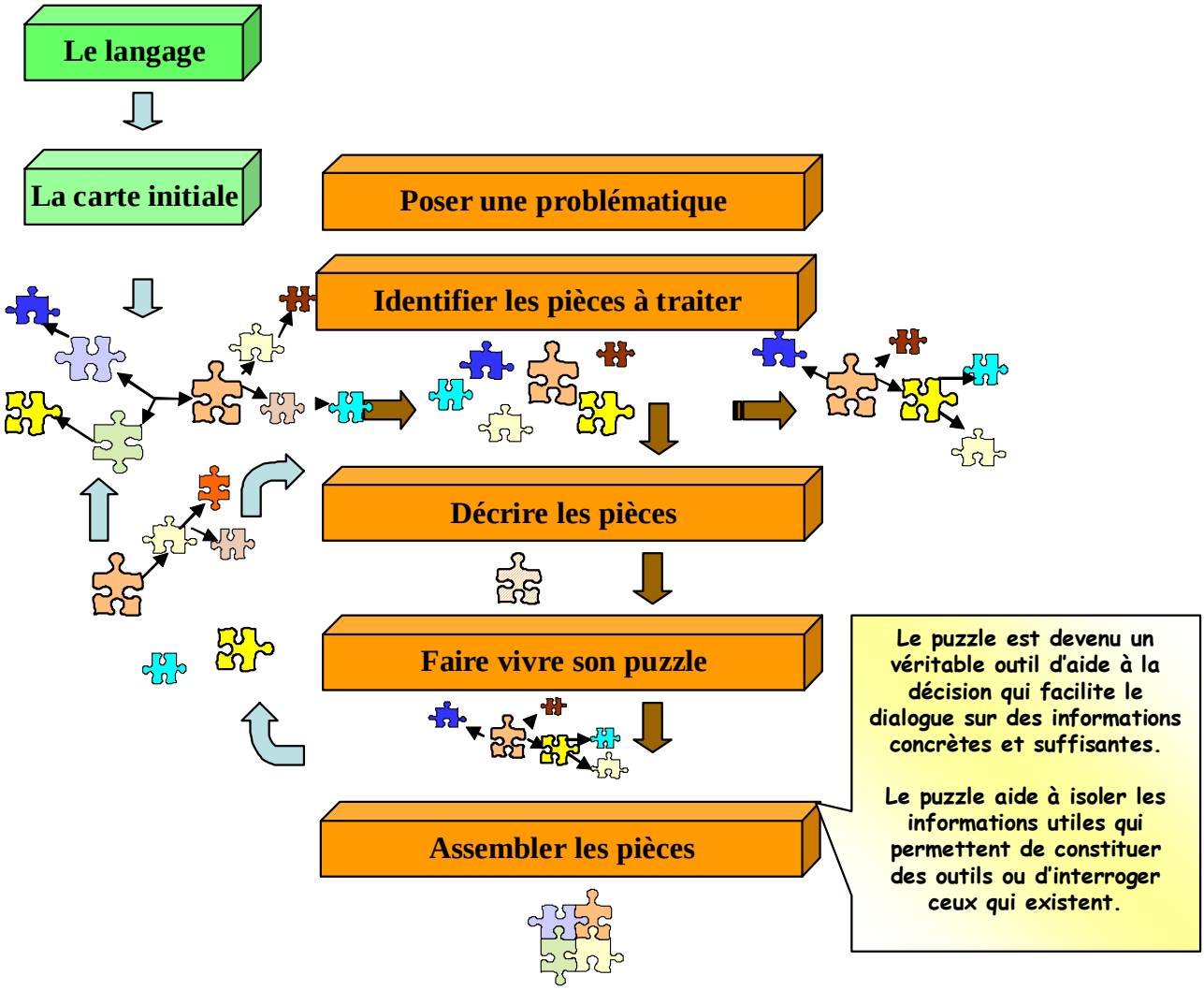

Deux opérateurs ayant les savoir-faire requis et un comportement adapté ont été identifiés.
Au fur et à mesure, les pièces prennent forme. Mais leur contenu peut influer sur d'autres pièces.
Par exemple, le projet et l'organisation sont très liés. Les exigences du projet peuvent amener à revoir les activités, donc les tâches…
De ce fait, les questions que l'on se pose renvoient vers d'autres pièces et ce parfois de façon itérative comme les « **Savoir-faire** » de l'activité avec les « **Savoir-faire** » des collaborateurs dont la description évolue au fur et à mesure de la réflexion.

## Etape 5 : Assembler les pièces

Le principe étant acquis, l'intérêt se situe surtout dans la modularité qui va pouvoir vous permettre grâce à différents assemblages de pièces, de choisir (voir de créer) vos outils ou d'améliorer l'utilisation de ceux qui existent dans votre entreprise.

Vous avez maintenant suffisamment d'informations. L'objectif est de les utiliser (par exemple pour créer des outils).

Pour cela, comme à l'étape précédente, il sera possible d'isoler des pièces, de créer des assemblages ou encore de générer, éventuellement, des cartes spécifiques.


Le langage
La carte initiale
Poser une problématique
Identifier les pièces à traiter
Décrire les pièces
Faire vivre son puzzle
Assembler les pièces
Le puzzle est devenu un véritable outil d'aide à la décision qui facilite le dialogue sur des informations concrètes et suffisantes.
Le puzzle aide à isoler les informations utiles qui permettent de constituer des outils ou d'interroger ceux qui existent.

*La carte permet d'assembler les pièces de puzzle pour obtenir une information exploitable et diffusable*

***Après plusieurs utilisations, vous disposerez d'un « descripteur complet » vous permettant d'analyser et de gérer les informations relatives à la gestion et au développement du capital humain de votre entreprise.***

## Pour vous aider :

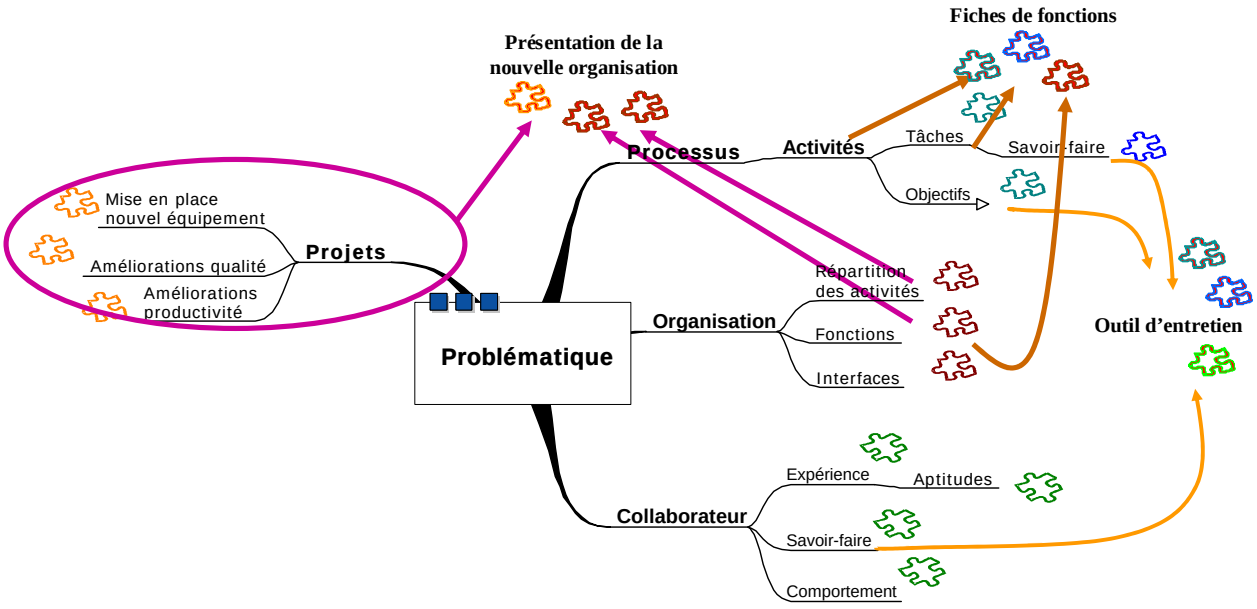
L'entreprise a souhaité élaborer les fiches de fonctions correspondant à la nouvelle organisation. Pour cela, elle a utilisé et assemblé les pièces :

- ***« Fonctions »***,
- ***« Activités et tâches »,***
- ***« Savoir-faire ».***

Une présentation de la nouvelle organisation a été réalisée en assemblant :

- la description des différentes pièces du projet,
- la répartition des activités,
- les nouvelles fonctions mises en place.

D'autre part, la description des « **Tâches** » des opérateurs, des « **Savoir-faire** » et des « **Objectifs** » associés a conduit à réaliser un outil d'entretien (chef d'équipe – opérateur) afin de faire le point régulièrement sur la tenue des activités et le respect des objectifs qualité.




Par ailleurs, au cours de l'avancement du projet, des questions relatives au management, à l'organisation du travail et à l'accompagnement des évolutions des collaborateurs se sont posées progressivement.
La poursuite de la réflexion a donc conduit l'entreprise à développer d'autres cartes correspondant à d'autres volets d'action, notamment sur la mise en place de nouveaux modes de management, sur l'organisation du travail et sur les politiques de formation et de rémunération.

# 3 UNE APPROCHE PAR PROBLÉMATIQUE POUR DÉMARRER VOTRE RÉFLEXION

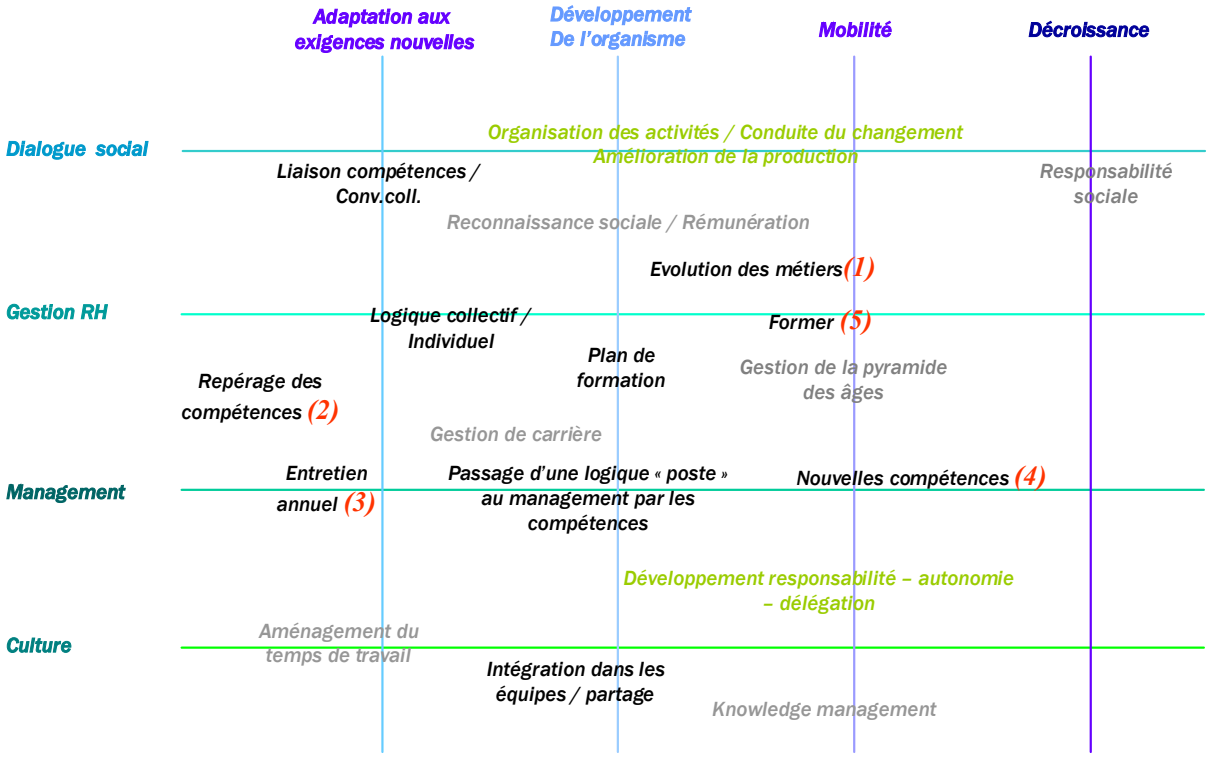
## 3.1 Des exemples concrets pour illustrer la démarche

Les travaux menés auprès des entreprises nous ont amenés à une organisation thématique des problématiques[1] sous la forme d'un tableau croisé dont les axes indiquent les tendances fortes qui ont impulsé ces réflexions.

Nous vous présentons donc dans les pages qui suivent un cas concret qui permet de développer 5 exemples de problématiques.
Pour ce faire, nous sommes partis des questions que se posent les utilisateurs et des choix qu'ils ont fait pour utiliser de façon simple et directement opérationnelle les informations dont ils disposaient[2].

Pour chacune de ces problématiques, nous vous proposons :

- Un plan d'action : les différentes étapes, les acteurs et les points-clés,
- Des questions pour démarrer,
- Pour différentes étapes du plan d'action, des cartes qui ont permis d'identifier, de rechercher et d'assembler les informations nécessaires pour élaborer des outils et répondre à la problématique,
- Des exemples de contenus permettant d'illustrer la démarche.

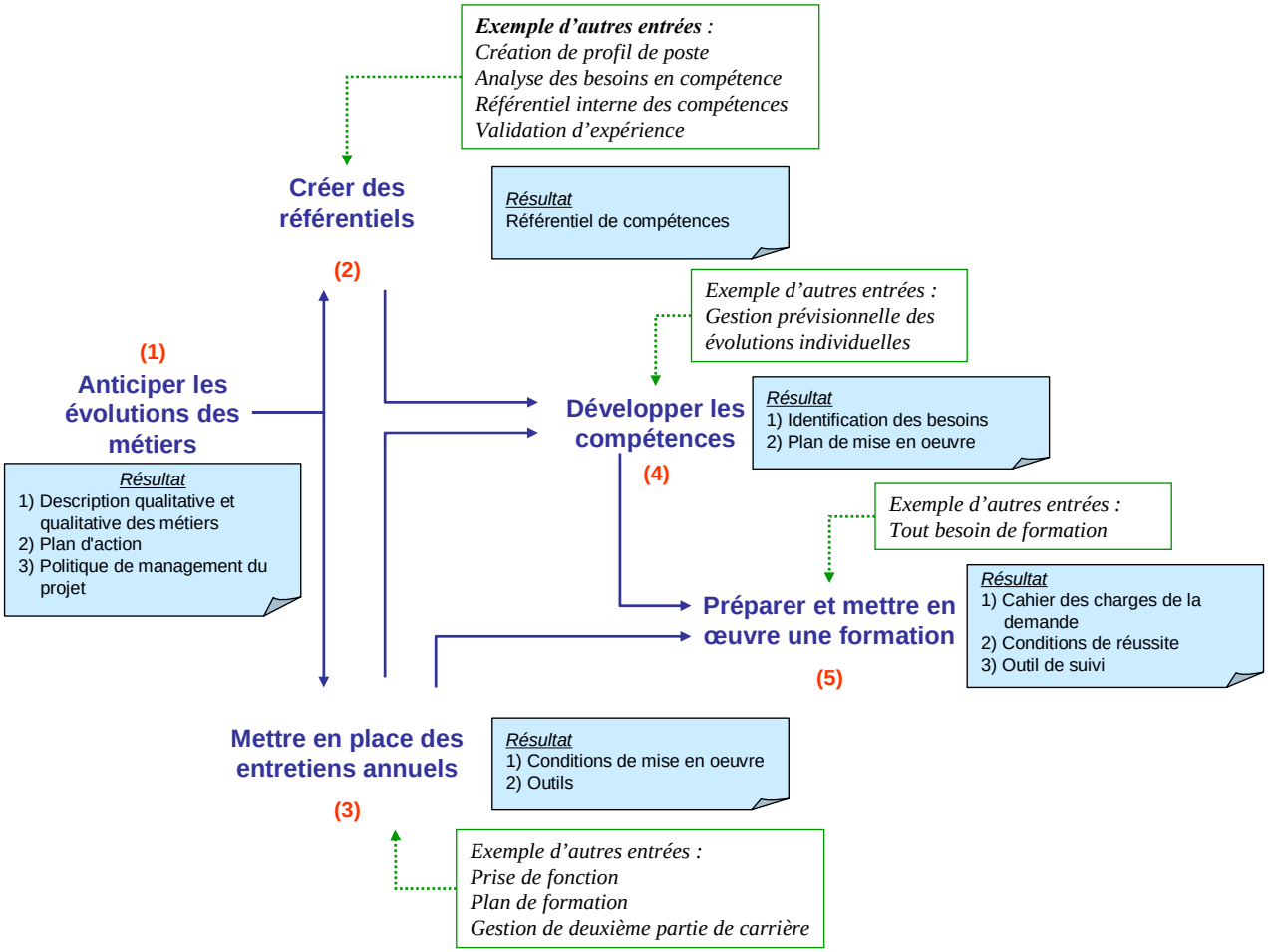



***Les exemples ne sont en aucun cas normatifs. En effet, les mots, les regroupements et les liens ont du sens, à un moment donné pour une entreprise particulière. Vous avez le droit de ne pas être d'accord et peut-être pour vous, d'autres mots, d'autres regroupements ou des développements plus approfondis à partir de certaines informations auront-ils plus de sens.***

[1] Comme indiqué dans le chapitre 3.1 de la partie « approche pragmatique ».
[2] La méthode sera développée sur d'autres problématiques dans le « web-livre ».

Notre exemple : « un site de production industrielle doit faire face à la concurrence d'autres sites et à l'évolution de ses équipements. Ces changements induisent d'anticiper les évolutions des métiers ***((1) Evolution des métiers)*** qui conduisent l'entreprise à créer des référentiels de compétences ***((2) Repérage des compétences)*** pour des nouveaux métiers et à mettre en place des parcours pour développer les compétences ***((4) Nouvelles compétences)***. Ces parcours comportent des actions de formation, dont certaines sont sous-traitées à l'extérieur, pour lesquelles il a été nécessaire d'établir un cahier des charges et donc préparer et mettre en œuvre la formation ***((5) Former)***.

L'entreprise devait identifier les collaborateurs pouvant évoluer et identifier leurs besoins. Elle a donc profité de cette réflexion générale pour mettre en place des entretiens annuels avec les collaborateurs, d'une part pour recueillir leurs souhaits en termes d'évolution et d'accompagnement (ce qui permet d'établir les parcours de développement) et d'autre part pour ensuite mesurer les effets des parcours de développement **((3) *Entretiens annuels*)**.




**Il n'est pas nécessaire de suivre la lecture de la totalité de l'exemple. Chaque problématique peut être lue indépendamment et servir de base de réflexion en réponse à vos préoccupations immédiates. Par exemple, si votre questionnement porte sur la mise en œuvre d'une action de formation, rendez-vous directement au chapitre *« Préparer et mettre en œuvre une formation »*.**

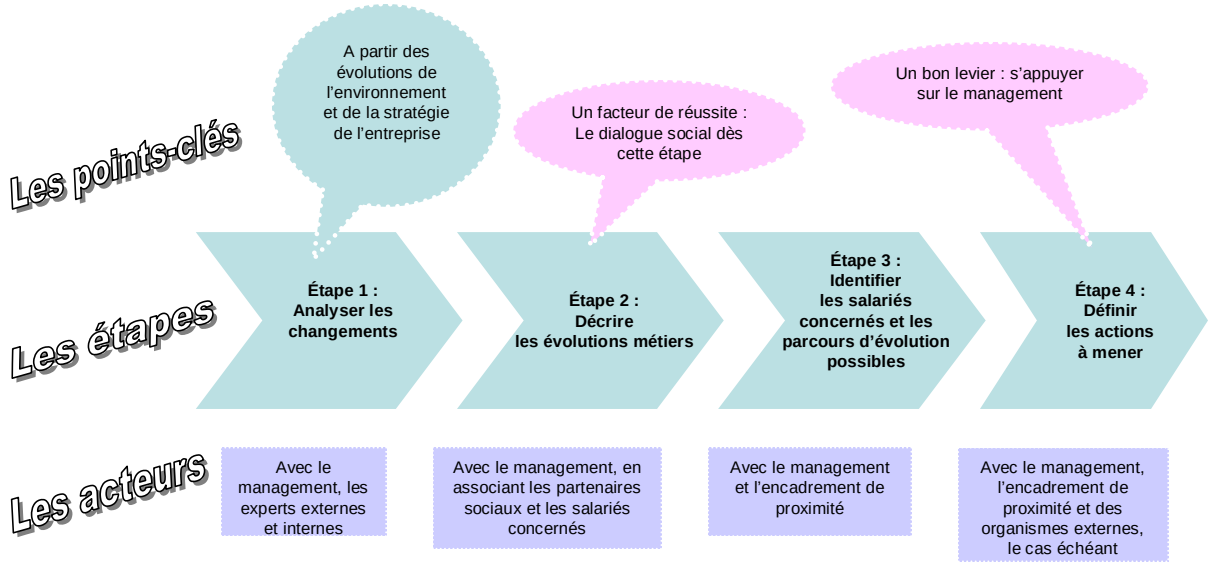
## 3.2 Anticiper les évolutions des métiers

### Le plan d'action

Vous devez répondre à de nouvelles exigences, à des évolutions du marché, à une concurrence accrue ; vous adaptez votre organisation ; vous savez que vos salariés devront demain travailler autrement.

Comment vos collaborateurs devront-ils évoluer ? Les métiers vont-ils changer ? Devrez-vous recruter ou faire évoluer les personnes ?

Nous vous proposons ci-dessous un exemple de plan d'action pour répondre à cette problématique.


Les points-clés
Les étapes
Les acteurs
A partir des évolutions de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise
Un facteur de réussite : Le dialogue social dès cette étape
Un bon levier : s'appuyer sur le management
Étape 1 : Analyser les changements
Étape 2 : Décrire les évolutions métiers
Étape 3 : Identifier les salariés concernés et les parcours d'évolution possibles
Étape 4 : Définir les actions à mener
Avec le management, les experts externes et internes
Avec le management, en associant les partenaires sociaux et les salariés concernés
Avec le management et l'encadrement de proximité
Avec le management, l'encadrement de proximité et des organismes externes, le cas échéant

***Les résultats d'une telle anticipation sont le plus souvent liés au niveau d'information, d'échanges et d'accompagnement des différentes personnes impliquées ou simplement concernées en lien avec une analyse pertinente et communicable des risques et opportunités liés au changement.***

**Pour vous aider :**

Questions-clés pour démarrer le plan d'action

| |
|---|
| Pouvez-vous lister certains éléments de l'environnement (marché, contexte économique et réglementaire, évolutions technologiques…) qui ont des conséquences sur l'activité de votre entreprise ?<br><br>Quels sont les objectifs, les choix, les projets, les événements qui vont guider l'évolution de l'activité de l'entreprise ? |

Ces deux questions peuvent vous aider à réunir les informations nécessaires pour identifier les changements. Si vous manquez d'éléments d'informations, vous pouvez y réfléchir avec votre management, en comité de direction…

Cette réflexion sur les évolutions de l'entreprise peut se mener à travers plusieurs réunions de travail avec des membres de votre équipe.

Une autre question est importante pour définir les actions à mener :

| |
|---|
| Connaissez-vous les représentations et les attentes de vos collaborateurs vis-à-vis des évolutions de l'entreprise et de leurs métiers ? |

Leviers de réussite :

Les principaux leviers pour la réussite d'un projet « Évolution des métiers » sont :

- La mobilisation du personnel à partir de la stratégie de l'entreprise,
- Le dialogue social,
- La mobilisation et la préparation du management intermédiaire.

Afin de mobiliser et de préparer le management intermédiaire, vous pouvez mener la réflexion sur les nouveaux profils métiers avec les responsables concernés. Vous pouvez également associer à cette réflexion des groupes de travail, d'une part avec les salariés concernés et d'autre part avec les partenaires sociaux, ce qui permettra de les sensibiliser aux évolutions nécessaires.
Les mêmes leviers pourront être activés lorsqu'il s'agira de définir puis de mettre en œuvre les actions.

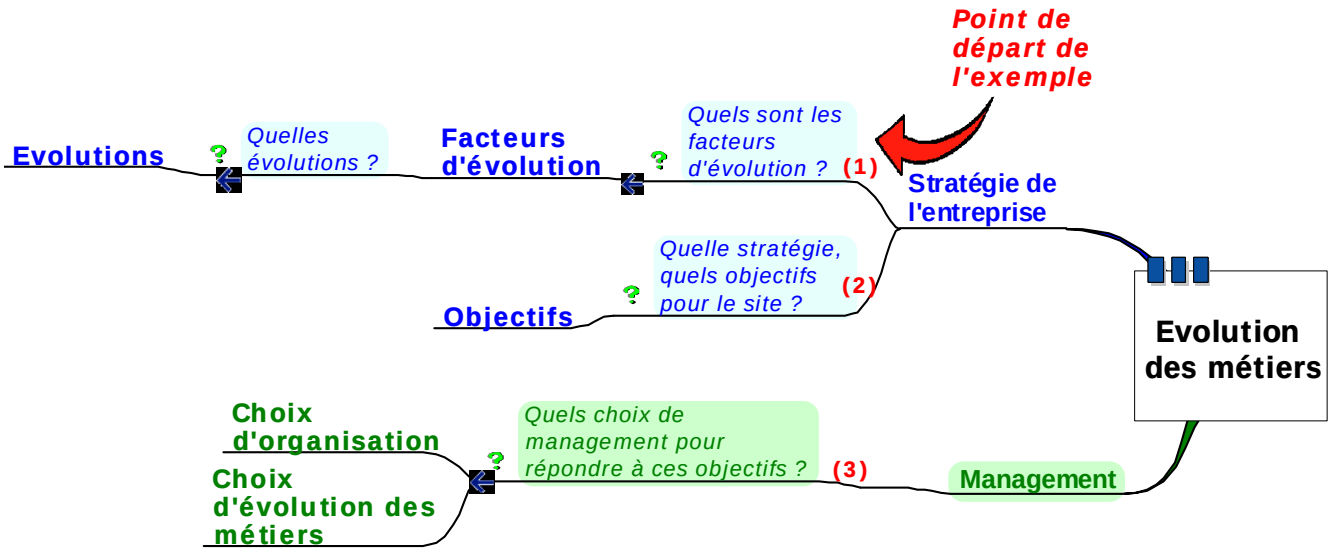
## Étape 1 : Analyser les changements[1]

Dans cette première étape, l'entreprise doit rechercher les informations permettant de décrire les changements qui affectent ses activités et ses métiers.

On peut mener cette démarche à partir de quelques informations essentielles.

Nous vous présentons ci-après un exemple : la démarche d'un site de production dans le secteur des bio-industries.

Un site de production industrielle doit faire face à la concurrence d'autres sites et à l'évolution de ses équipements. L'entreprise va entrer dans l'analyse des changements par la description de ces évolutions et de leur première conséquence : les choix d'organisation et d'évolution des métiers en production. En effet, dans ce contexte, les responsables ont déjà commencé à réfléchir sur le transfert d'activités techniques de la production à la maintenance et sur l'évolution du métier d'opérateur de production.




[1] **Toutes les pièces servant au traitement de la problématique ne seront pas systématiquement analysées.** Seules les questions présentant un intérêt particulier sont développées. Pour les pièces concernées, seules quelques informations sont indiquées. Cela n'a pour objectif que de faciliter la compréhension de leur signification.

L'entreprise a tout d'abord cherché à décrire plus précisément les évolutions en question.
Deux réunions de travail entre la direction industrielle, la direction du site et les responsables des différents services ont permis d'élaborer une vision partagée et détaillée des évolutions et des changements affectant le site pour les cinq prochaines années, en lien avec le plan d'investissement, à partir des questions suivantes :

**1)**
Question : *Quels sont les facteurs d'évolution technologiques, économiques, réglementaires ?*

**Facteurs d'évolution** : « la concurrence avec les autres sites et les évolutions technologiques… ».

Question : *Quel est l'impact de ces différents facteurs sur le site pour les cinq ans à venir ?*

**Evolutions**: « les nouveaux équipements, le nouveau système GPAO, la croissance du volume d'activité … ».

Le groupe de travail a cherché ensuite à décliner les objectifs pour le site à partir de cette description des évolutions auxquelles il est confronté. Ces objectifs étaient déjà implicites pour le comité de direction mais le fait d'en débattre ensemble à partir de la description des évolutions a permis de bien clarifier les enjeux et de se donner une vision commune de la stratégie du site.

**2)**
Question : *Quelle stratégie, quels objectifs pour le site ?*

**Objectifs** : « la nécessité d'accroître la productivité et de faire la démonstration de la capacité du site à s'adapter… ».

Le groupe de travail a ensuite consacré deux réunions à la question-clé qui devait être traitée : comment l'organisation et les métiers doivent-ils évoluer pour répondre à ces objectifs ?

**3)**
Question : *Quels choix de management pour répondre à ces objectifs ?*

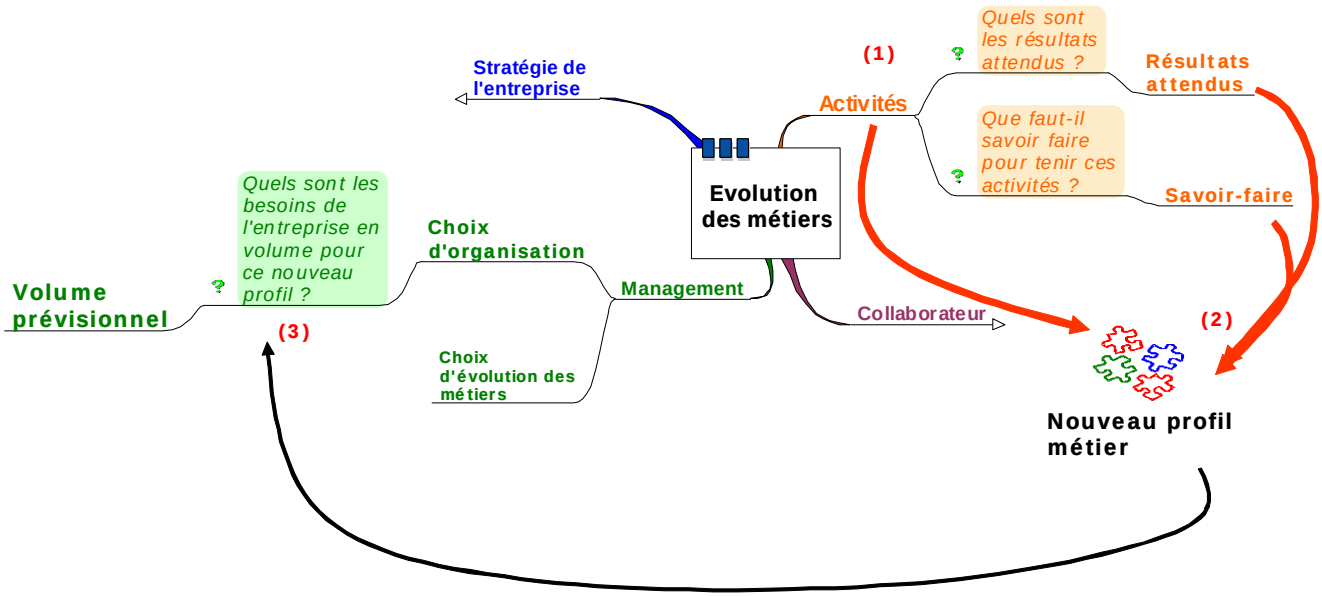
**Choix d'organisation** : « le transfert d'activités techniques de la maintenance vers la production pour diminuer les temps d'arrêt… ».

**Choix d'évolution des métiers** : « le nécessaire développement des compétences des opérateurs de production pour répondre aux nouvelles exigences (réalisation d'interventions techniques, mise en place de nouveaux équipements, d'un système GPAO ...)… ».

# Étape 2 : Définir les évolutions métiers et les besoins en volume

A partir de la description des changements, l'entreprise doit rechercher les informations lui permettant de définir ses besoins en capital humain sur le plan qualitatif (nouveaux profils, nouvelles compétences…) comme sur le plan quantitatif.

A partir de ses choix de management, l'entreprise peut identifier les principales évolutions du métier d'opérateur de production en décrivant les principales activités et les résultats attendus. Elle définira ensuite ses besoins en volume pour ce ou ces nouveau(x) profil(s) métier(s).



La première étape avait permis de définir des choix d'organisation et la nécessité d'une évolution du métier d'opérateur de production.

**1)** L'entreprise a cherché à décrire plus précisément les nouvelles activités à tenir pour le métier d'opérateur de production, ainsi que les savoir-faire requis et les résultats attendus. Cette description a été menée par le groupe de travail réunissant la direction et les responsables des différents services mais un groupe de travail avec des salariés concernés, opérateurs et chefs d'équipe, a également été associé à la réflexion.

Question : *Quelles nouvelles activités doivent assurer les opérateurs de production pour répondre aux objectifs et aux choix d'organisation ?*

**Activités** : **«** Les opérateurs devront assurer :
- La conduite des nouveaux équipements,
- Les interventions techniques simples,
- Le renseignement du système GPAO,
- etc.».

Question : *Quels savoir-faire requis pour tenir ces activités ?*

**Savoir-faire** : « Ces activités requièrent les savoir-faire suivant :
- Identifier tout dysfonctionnement et les contrôles à réaliser,
- Utiliser un système informatisé de gestion de production,
- etc.».

Question : *Quels sont les résultats attendus ?*

**Résultats attendus** : « Pour ces activités, les résultats attendus sont les suivants :
- Diminution des temps d'arrêt de la ligne,
- Absence d'erreur dans la saisie des données de production,
- etc ».

**2)** A partir des différents éléments décrits par les groupes de travail, les responsables de production ont défini un nouveau profil métier « Opérateur technique de production ».

Ce profil métier décrit la mission de l'« opérateur technique de production », ses différentes activités, les résultats attendus, ainsi que les savoir-faire requis. Il s'agit donc d'un assemblage des différents éléments décrits afin d'obtenir un profil métier opérationnel.

**3)** Enfin, l'entreprise a défini ses besoins en **volume** pour ce nouveau profil :

Question : *Quels sont les besoins de l'entreprise en volume pour ce nouveau profil ?*

**Volume prévisionnel** : « un opérateur technique de production par ligne, soit une dizaine au total ».

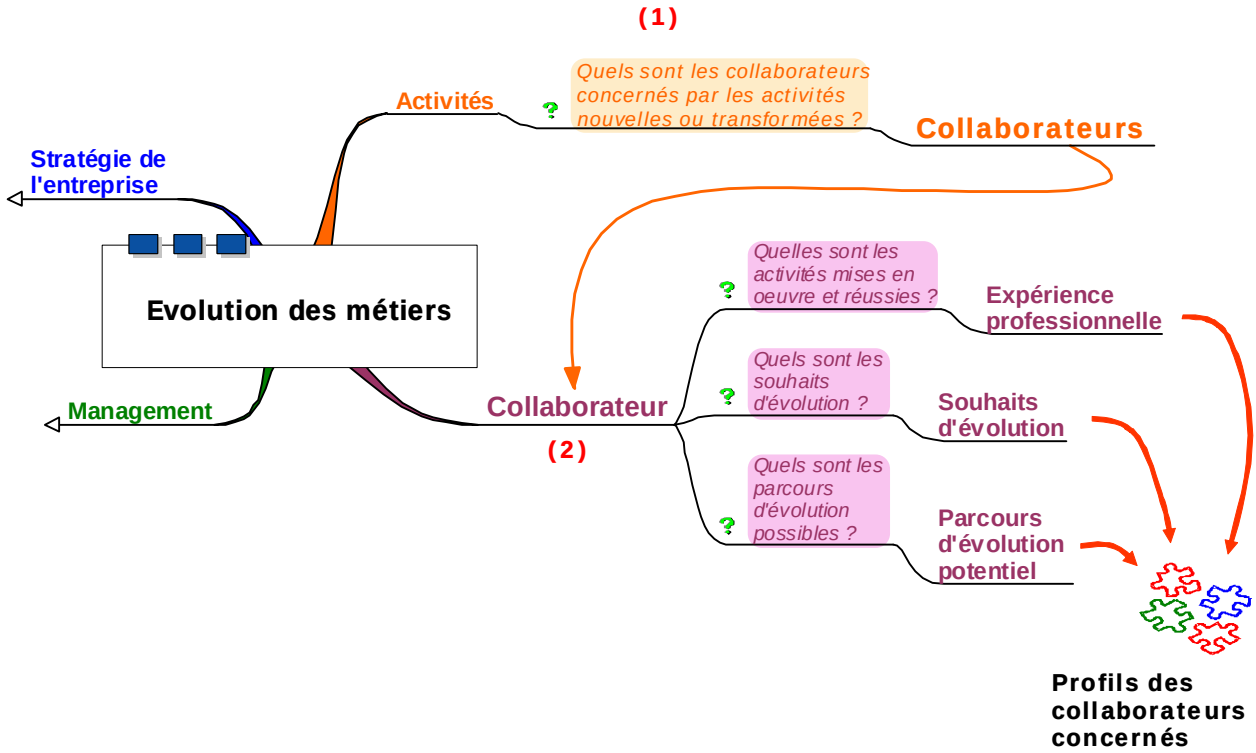
# Étape 3 : Identifier les salariés concernés et les parcours d'évolution possibles

A partir de la description des changements, la troisième étape consiste à rechercher les informations nécessaires sur les salariés concernés.

Il s'agit d'abord d'identifier les différentes catégories de salariés concernés puis de rechercher les informations qui vont permettre de décider des actions à mener : expérience professionnelle, savoir-faire, potentiel d'évolution, souhait d'évolution…

Dans l'étape précédente, l'entreprise a défini de nouvelles activités à tenir et des évolutions des profils métiers. Elle poursuit le projet en identifiant les collaborateurs concernés par ces évolutions, ainsi que par les choix d'organisation réalisés.
Cette question permet de repérer que les opérateurs de production ne sont pas seuls concernés. Les choix d'organisation et les nouvelles activités assurées en production ont un impact sur d'autres métiers et l'évolution de ces collaborateurs doit également être prise en compte.

L'entreprise a choisi d'identifier l'expérience, les souhaits et les parcours d'évolution potentiels pour les différentes catégories de collaborateurs concernés. Ces éléments ont semblé suffisants pour définir les grandes lignes des actions à mener.



Sur le site, l'ensemble des opérateurs de production est concerné. Les agents de maintenance le sont également car leur métier va évoluer du fait du transfert d'activités techniques de la maintenance vers la production.

**1)**
Question : *Quels sont les collaborateurs concernés par ces activités nouvelles ou transformées ?*

**Collaborateurs :** «L'ensemble des opérateurs de production, les agents de maintenance, etc ».

Les responsables se posent alors des questions :

Les collaborateurs concernés pourront-ils tous suivre ces évolutions ? Seront-ils motivés ? Des actions lourdes d'accompagnement seront-elles nécessaires ? Quels en seront les résultats ?
Ils s'interrogent également sur les collaborateurs concernés plus indirectement. Faut-il mener une 2ème action en parallèle pour travailler sur les évolutions qui les concernent ? Quel accompagnement cela va-t-il nécessiter ?
Pour prendre les bonnes décisions, ils choisissent alors de mettre en place des entretiens individuels avec ces collaborateurs afin de mieux prendre en compte leur expérience, leurs souhaits et donc leurs possibilités d'évolution.

**2)**
La question : « *Quelles sont les activités mises en œuvre et réussies ?* » permet de décrire **l'expérience professionnelle** du collaborateur.

La question : « *Quels sont les souhaits d'évolution des salariés ?* » permet de recueillir des informations sur les demandes de **souhaits d'évolution** des personnes.

La question : « *Quels sont les parcours d'évolution possibles à contractualiser avec la personne ?* » permet de décrire les **parcours d'évolution potentiels**, notamment à partir des deux informations précédentes.

Ces différentes pièces ont été assemblées pour constituer le profil des collaborateurs concernés.

> Exemple de profils décrits : *Deux types de parcours d'évolution potentiels ont été identifiés. La grande majorité des opérateurs de production peut réaliser des interventions techniques simples. Certains d'entre eux peuvent évoluer vers des activités telles que le diagnostic des dysfonctionnements et le renseignement du système GPAO.*

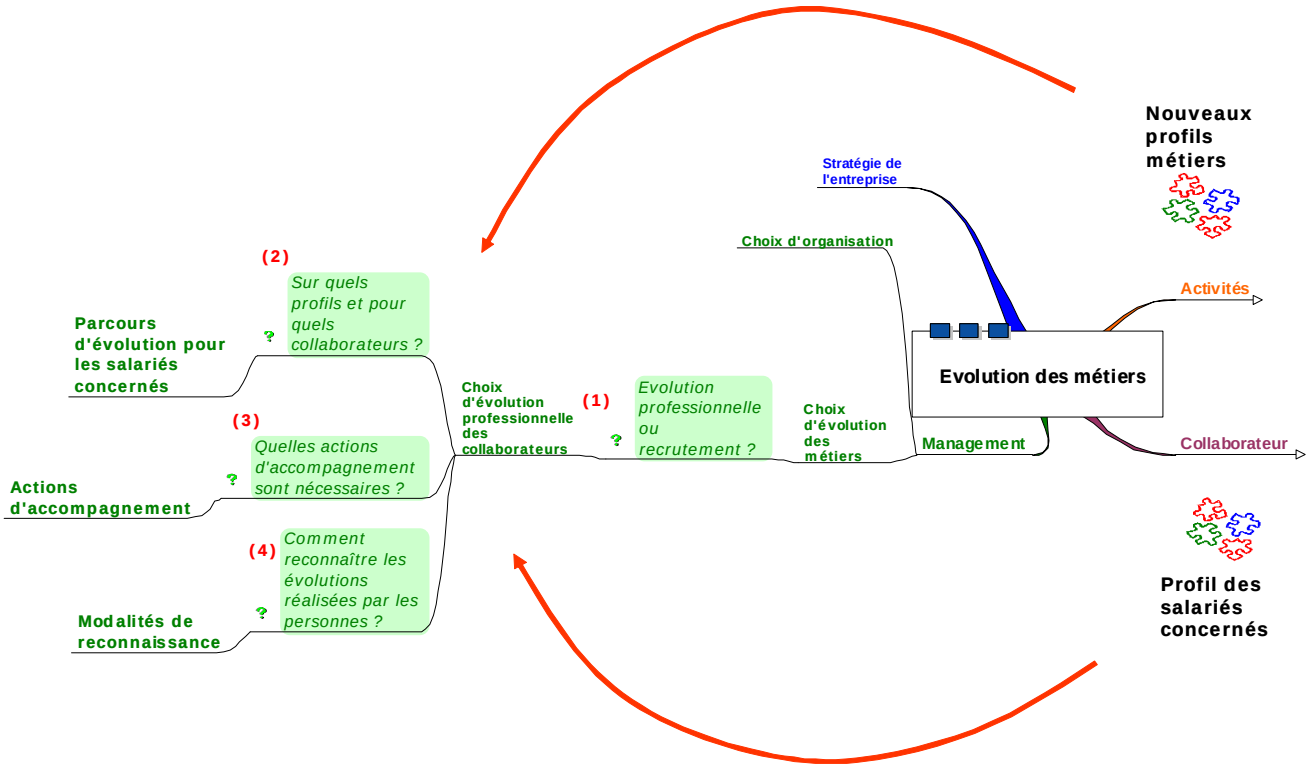
# Étape 4 : Définir les actions à mener

Dans cette quatrième étape, les informations recueillies permettent de définir les actions à mener :
quels parcours d'évolution pour quels salariés, quelles actions de recrutement, quelles autres actions ?

Dans un premier temps, cette étape consiste à assembler les informations recueillies dans les étapes précédentes afin de faire les choix de management adaptés - évolution professionnelle ou recrutement - et de définir les actions correspondantes.

Dans l'étape précédente, l'assemblage de certaines pièces a permis d'élaborer les nouveaux profils métiers et de définir les profils des collaborateurs concernés. Cela a permis de repérer les écarts entre ces profils et de répondre à une question-clé. Quel(s) choix l'entreprise doit-elle faire pour mettre en place ces évolutions métiers : évolution professionnelle des salariés ou recrutement ?

Chaque choix conduit à définir les actions nécessaires : parcours de progression à mettre en place, actions d'accompagnement, recrutement sur tel profil, positionnement du nouveau profil dans la grille de classification…
Les entretiens menés pour repérer les profils des collaborateurs concernés montrent que des parcours d'évolution sont possibles. Le recrutement d'une dizaine de jeunes plus qualifiés avait été envisagé mais aujourd'hui priorité est donnée à l'évolution professionnelle des opérateurs.



**1)**
Question : *Quel choix entre évolution professionnelle et recrutement ?*

**Evolution professionnelle :** « Pour l'ensemble des opérateurs de production la priorité est de les faire évoluer vers les nouvelles compétences… ».

Dans l'étape précédente, les informations recueillies ont permis de distinguer deux profils au regard des potentiels d'évolution de ces opérateurs : la grande majorité des opérateurs est susceptible de réaliser des interventions techniques simples et une partie d'entre eux peut évoluer vers des activités plus complexes.
Des types de parcours d'évolution sont alors définis : évolution de l'ensemble des opérateurs sur certaines activités, évolution d'une dizaine d'opérateurs sur des activités plus complexes.

**2)**
Question : *Evolution professionnelle sur quel(s) profil(s) cible(s) et pour quels collaborateurs ?*

**Parcours d'évolution** : « Dans un premier temps, l'ensemble des opérateurs de production devra acquérir la maîtrise des activités techniques simples liées aux équipements sur lesquels ils interviennent. Dans un deuxième temps, une dizaine d'opérateurs identifiés pourront évoluer vers le profil métier ciblé : conduite des nouveaux équipements, traitement des dysfonctionnements, renseignement du système GPAO… ».

La DRH et le responsable formation ont ensuite proposé un ensemble d'actions d'accompagnement au groupe de travail.

**3)**
Question : *Quelles actions d'accompagnement sont nécessaires ?*

**Actions d'accompagnement** : « Les axes suivants ont été identifiés :
- Mise en place des actions nécessaires pour le développement des compétences : par exemple transfert des savoir-faire techniques par les agents de maintenance,
- Formation des chefs d'équipe devant accompagner ce développement des compétences,
- etc.».

Enfin, dans le cadre d'une évolution professionnelle, la question de la reconnaissance des évolutions réalisées a paru très importante aux responsables concernés et le groupe de travail a décidé de la traiter en amont de l'action de développement des compétences.

**4)**
Question : *Comment reconnaître les évolutions réalisées par les personnes ?*

**Modalités de reconnaissance définies** : « Reconnaissance par une certification professionnelle pour les opérateurs ayant évolué vers les activités les plus complexes, etc ».

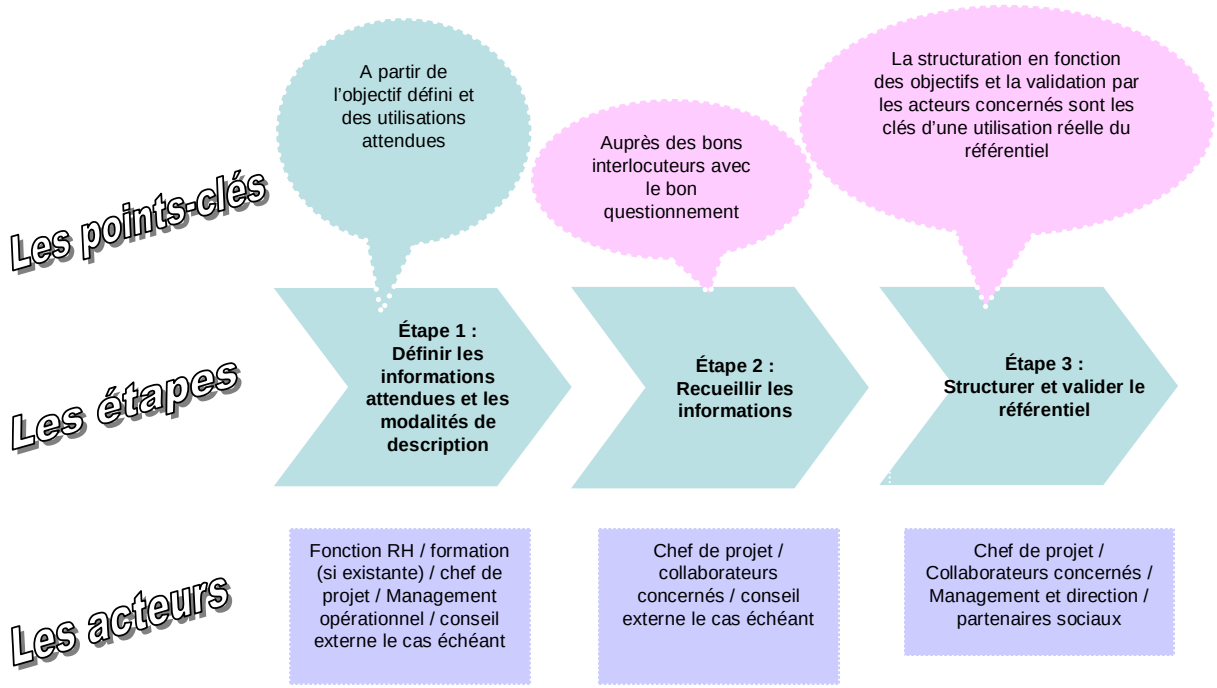
Le projet de l'entreprise s'est ensuite poursuivi par la mise en place de ces différentes actions et notamment de l'action de développement des compétences des opérateurs qui est décrite dans les problématiques « Développer les compétences » et « Préparer et mettre en œuvre une formation ».

## 3.3 Créer des référentiels

### Le plan d'action

Vous devez créer un profil de poste, analyser des besoins en compétences, élaborer un référentiel interne de compétences, accompagner une démarche de validation de l'expérience pour vos collaborateurs...
Vous avez besoin de créer un référentiel pour répondre à une demande spécifique.

Comment s'y prendre ? Avec qui ? Comment élaborer un référentiel qui soit réellement utilisé par les collaborateurs ? Adapté à vos objectifs ?


Les points-clés
A partir de l'objectif défini et des utilisations attendues
Auprès des bons interlocuteurs avec le bon questionnement
La structuration en fonction des objectifs et la validation par les acteurs concernés sont les clés d'une utilisation réelle du référentiel
Les étapes
Étape 1 : Définir les informations attendues et les modalités de description
Étape 2 : Recueillir les informations
Étape 3 : Structurer et valider le référentiel
Les acteurs
Fonction RH / formation (si existante) / chef de projet / Management opérationnel / conseil externe le cas échéant
Chef de projet / collaborateurs concernés / conseil externe le cas échéant
Chef de projet / Collaborateurs concernés / Management et direction / partenaires sociaux

***Le référentiel le plus adapté sera celui que vous aurez construit en partant de vos besoins, en associant les personnes concernées et en utilisant le vocabulaire usuel.***

**Pour vous aider :**

Questions-clés pour démarrer le plan d'action

On met souvent en avant dans la construction d'un référentiel, un certain nombre de règles complexes à respecter.
Or, la question-clé est tout d'abord : un référentiel, pourquoi faire ?

| |
|---|
| Quelle est la problématique de départ ? En lien avec cette problématique, dans quel objectif souhaite-t-on créer un référentiel ? Quelle en sera l'utilisation ? |

En effet, les informations recherchées et leur structuration seront différentes si vous souhaitez créer des fiches de fonctions dans l'entreprise ou mettre en place des entretiens d'évaluation.
La réflexion sur les objectifs permet donc ensuite de se centrer sur les besoins des utilisateurs.

| |
|---|
| Qui seront les utilisateurs ? De quelles informations les différents utilisateurs auront-ils besoin ? |

Leviers de réussite :

- La prise en compte de l'objectif du référentiel et des besoins des utilisateurs,
- L'implication des acteurs concernés,
- La clarté des informations apportées et l'utilisation des termes courants dans l'entreprise.

| |
|---|
| Existe-t-il des documents de référence (convention collective, référentiels de validation de compétences… qui doivent être pris en compte ?<br>Quels sont les acteurs concernés par ce référentiel ? Quelles sont leurs craintes par rapport à la mise en place ou à l'utilisation de référentiels dans l'entreprise ?<br>Comment va-t-on intégrer les représentants du personnel ? Quelle est leur position ?<br>Quelle démarche va permettre aux utilisateurs de s'approprier le référentiel ? |

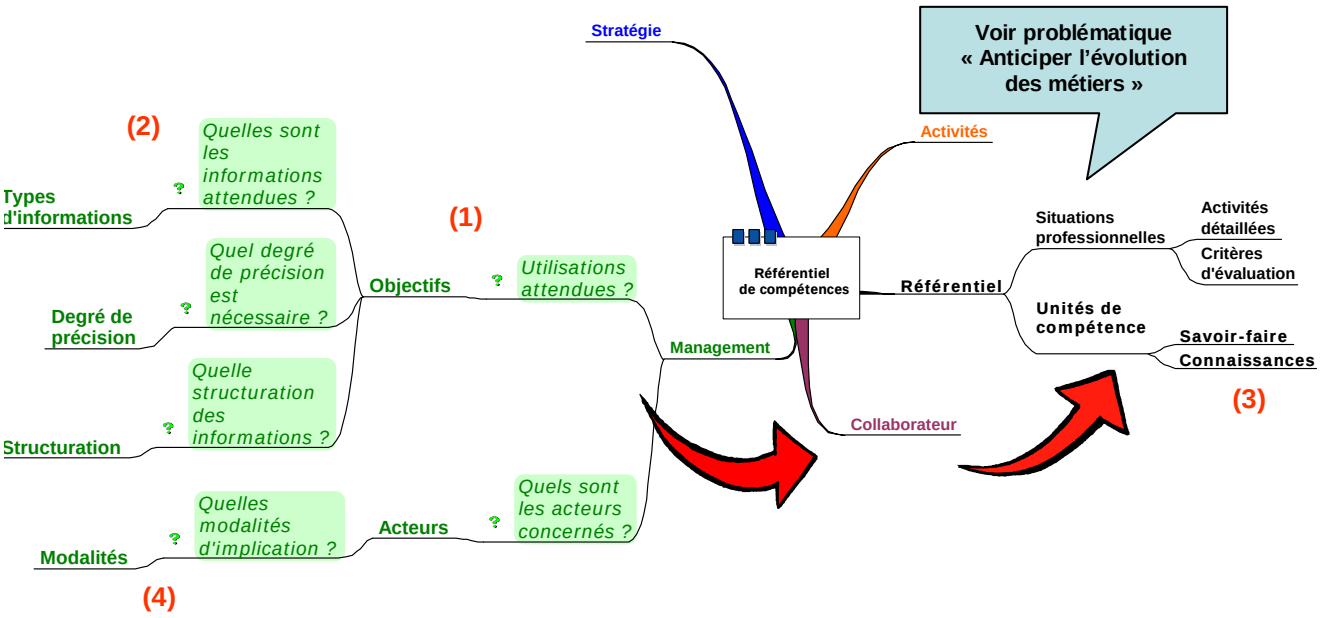
D'autre part, les étapes de recueil d'informations et de structuration nécessitent un « effet miroir » et donc un regard externe. Aussi est-il souhaitable de disposer d'un intervenant interne ou externe non directement impliqué par la problématique et les métiers concernés.

# Étape 1 : Définir les informations attendues et les modalités de description[1]

Cette première étape doit permettre de définir clairement les objectifs et les utilisations attendues du référentiel puis de déterminer à partir de ces objectifs les informations que le référentiel doit apporter et leur structuration. Il s'agit également d'identifier les acteurs concernés et de définir les modalités d'implication de ces acteurs dans la description et/ou la validation du référentiel.

L'entreprise a défini un nouveau profil métier en décrivant les principales activités et les résultats attendus[2].

L'entreprise avait des a priori sur le contenu du référentiel plus détaillé : « Il nous faut un référentiel de compétences». Cependant, elle ne souhaitait pas investir trop de temps dans cet outil, étant donné qu'elle avait déjà une vision claire du nouveau métier. La carte a servi à orienter rapidement la réflexion.




[1] **Toutes les pièces servant au traitement de la problématique ne seront pas systématiquement analysées.** Seules les questions présentant un intérêt particulier sont développées. Pour les pièces concernées, seules quelques informations sont indiquées. Cela n'a pour objectif que de faciliter la compréhension de leur signification.

[2] Cette problématique prend en compte les réflexions de la problématique « **Anticiper les évolutions des métiers** » et en particulier l'étape 2 sur l'identification des évolutions.

Au cours d'une première réunion, le DRH a posé la question : d'où faut-il partir pour trouver les pièces du référentiel ? Ce qui l'a conduit à poser tout d'abord la pièce « objectif du référentiel ». Les autres pièces ont ensuite été déduites naturellement.

**1)**
Question : *Quels sont les objectifs et les utilisations attendues du référentiel ?*

**Objectifs :** «Le référentiel doit servir à :
- Communiquer sur le détail des activités auprès des opérateurs concernés, de ceux qui vont transmettre les savoir-faire et des chefs d'équipe qui vont organiser leur mise en œuvre,
- Définir les parcours de développement de compétences,
- Déterminer comment évaluer ces compétences,
- etc ».

**2)**
Question : *Quelles sont les informations attendues en fonction de chacune de ces utilisations ?*

**Types d'informations :** « Pour organiser les parcours de développement et donc les mises en situation d'apprentissage, il faut définir les situations professionnelles dans lesquelles les nouvelles activités vont être mises en œuvre…
Pour évaluer la réalisation de l'activité, il faudra définir des critères d'évaluation reliés aux situations professionnelles…
Par ailleurs, il faut déterminer si les mises en situation sont suffisantes pour maîtriser l'activité ou s'il faut des apports sur certaines connaissances ou des « entraînements » sur certains savoir-faire…
Il faudra donc préciser les savoir-faire et les connaissances pour l'ensemble des activités… ».

Question : *Quel degré de précision est nécessaire ?*

**Degré de précision** : « Il est nécessaire de détailler les activités pour apporter une vision claire aux différents collaborateurs concernés et les rassurer sur le contenu précis de certaines formulations plus générales… ».

Question : *Quelle structuration des informations va permettre de répondre aux objectifs ?*

**Structuration** : Deux formes de structuration sont définies :
« L'outil de suivi et d'évaluation de la réalisation des nouvelles activités sera structuré à partir des situations professionnelles :
- **Situations professionnelles : Activités / Critères d'évaluation** ».

« Le descriptif des savoir-faire et des connaissances (permettant d'identifier les apports nécessaires pour l'apprentissage) sera structuré en unités de compétence(s) afin de faciliter la lisibilité des parcours de progression :
- **Unité de compétence(s) : Savoir-faire / Connaissances** ».

**3)** A partir de l'ensemble de ces réponses, l'entreprise se rend compte qu'elle a toutes les pièces de la branche « Référentiel » et qu'elle peut les positionner.
**4)** Elle peut à présent se poser la question des modalités de description avec les différents acteurs.

Question : *Quels sont les acteurs à prendre en compte ? Quels acteurs peuvent apporter les bonnes informations ? Quels acteurs doivent être associés ? Quelles modalités d'implication ?*

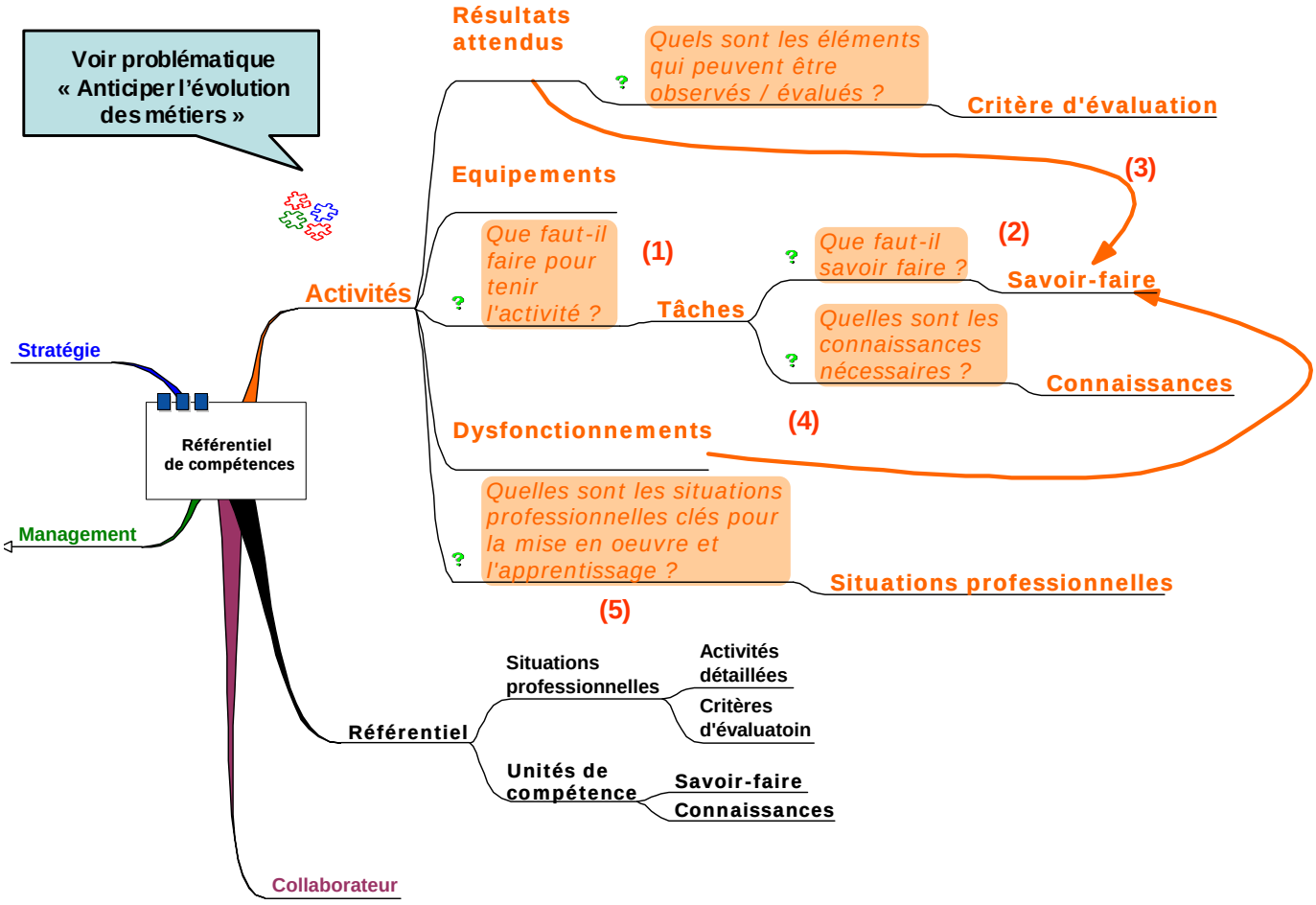
**Modalités d'implication** : « Les informations sur les activités détaillées sont recueillies auprès des collaborateurs qui sont en capacité de préciser les nouvelles activités confiées aux opérateurs : hiérarchie…
D'autre part, les collaborateurs directement concernés et leur hiérarchie directe seront associés à la description afin qu'ils s'approprient l'outil, mais il faudra également impliquer les partenaires sociaux pour la validation du référentiel… ».

# Étape 2 : Recueillir l'ensemble des informations nécessaires

Cette étape doit permettre de recueillir toutes les informations à travers un questionnement approprié des personnes qui les détiennent.

L'étape précédente a permis de définir les informations recherchées : situations d'apprentissage, activités détaillées, savoir-faire, connaissances, critères d'évaluation…

La carte permet de se poser la question : de quelle pièce faut-il partir pour les trouver ?
L'entreprise s'aperçoit qu'il faut repartir de la branche « Activités » de la carte afin de déduire ces informations du nouveau profil.



La DRH et l'intervenant externe ont établi un guide de questionnement auprès des différents acteurs concernés. Ces questions doivent permettre d'obtenir les pièces d'informations souhaitées en partant des pièces déjà décrites « nouvelles activités » et « résultats attendus ».

Ce sont en fait des allers-retours entre les différentes pièces qui permettent d'obtenir les informations finales : activités détaillées, situations professionnelles clés, savoir-faire…

**1)**
Question : *Que faut-il faire pour tenir l'activité ?*

**Tâches :** Cette pièce se construit pour chacune des grandes activités repérées au départ. « L'activité -renseigner le système GPAO- consiste à rentrer les données de production dans le système, rechercher les informations sur les approvisionnements nécessaires, rechercher l'origine des non-conformités dans les données de sortie… ».

De la même façon, les pièces « savoir-faire » se construisent de façon itérative en partant de différentes pièces, par exemple à partir des activités détaillées avec une première question.

**2)**
Question : *Que faut-il savoir faire pour mener à bien ces différentes opérations ?*

**Savoir-faire :** «Pour rentrer les données de production dans le système, il faut savoir utiliser un clavier–écran et se déplacer dans les principales fenêtres... ».

En réunion de travail, les questions sur les pièces « résultats attendus » ont permis d'obtenir des pièces « critères d'évaluation », mais également de compléter le lot de pièces « savoir-faire » ou « connaissances ».

**3)**
Question : *Quels savoir-faire ou quelles connaissances peuvent permettre d'obtenir ces résultats ?*

**Savoir-faire** : « Pour renseigner le système sans erreur, il faut bien établir le lien entre le chiffre qu'on indique et les données physiques d'approvisionnement… ».

Au cours des réunions, les chefs d'équipe participants ont beaucoup insisté sur la résolution des dysfonctionnements. Des savoir-faire, des critères d'évaluation, mais aussi des situations professionnelles clés ont été exprimés.

**4)**
Question : *A partir des activités : dans le déroulement de l'activité, quels sont les principaux dysfonctionnements à traiter ?*

**Dysfonctionnement** : « Erreur dans la réconciliation des différentes données de production… ».

Question : *Que faut-il savoir faire pour résoudre ce dysfonctionnement ?*

**Savoir-faire :** « Rechercher l'origine d'une erreur en utilisant le logiciel… ».

**5)**
Question : *Quelles sont les situations professionnelles clés pour la mise en oeuvre et l'apprentissage ?*

**Situation professionnelle clé** : « Il faudra absolument placer les opérateurs dans la situation de réaliser toutes les opérations de fin de lot. En effet, c'est ce qui est difficile. Cela va leur permettre d'acquérir notamment la maîtrise des activités liées au renseignement du système GPAO. Ce sera aussi une situation d'évaluation … ».

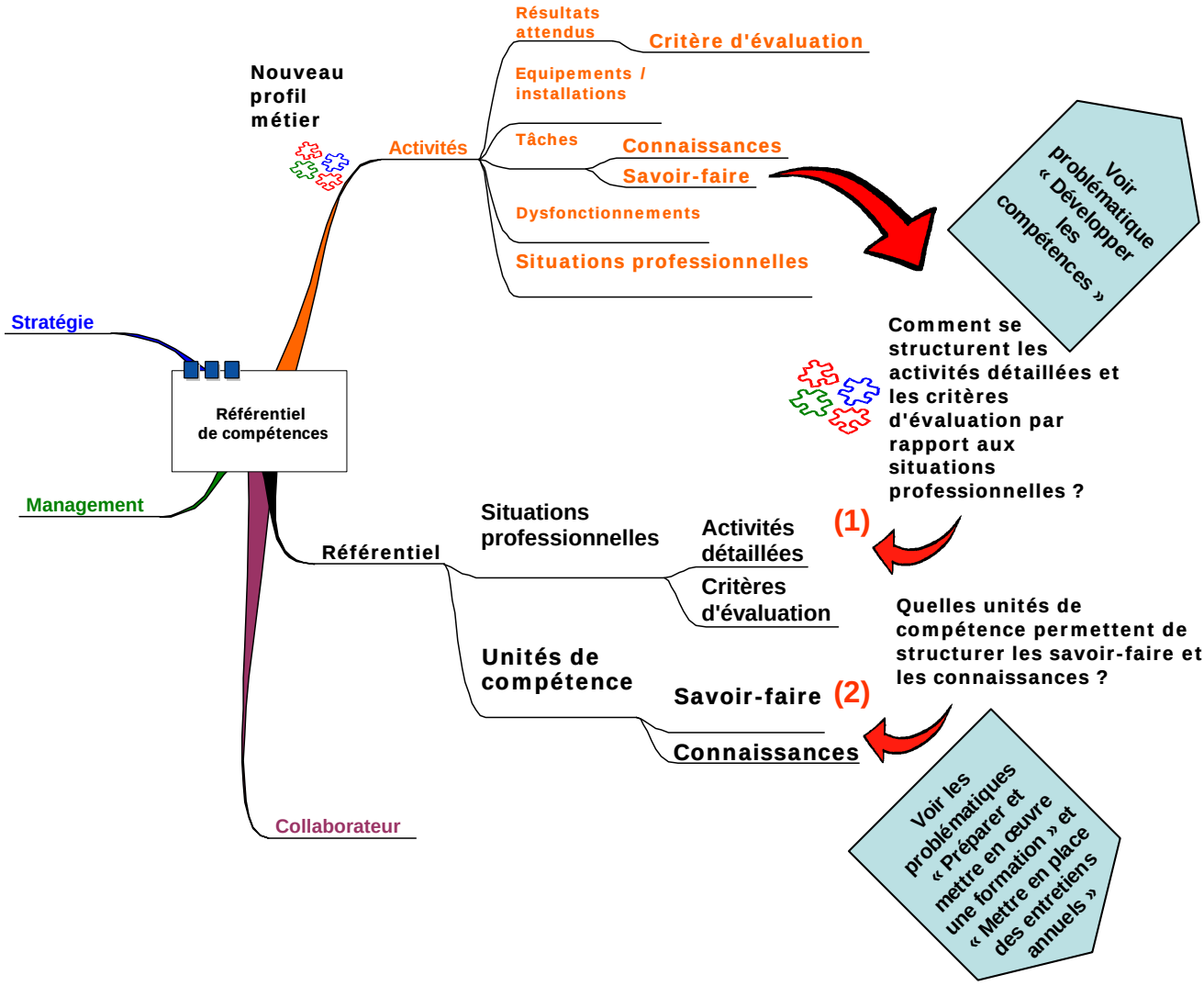
# Étape 3 : Structurer et valider le référentiel

Dans cette étape, les informations recueillies sont structurées et mises en forme en fonction de ce qui a été défini dans la première étape.

Dans la première étape, l'entreprise avait déterminé son besoin. Elle souhaitait disposer de deux types de référentiels :

- Un outil de suivi et d'évaluation de la réalisation des nouvelles activités,
- Un descriptif des savoir-faire et des connaissances permettant d'identifier les apports nécessaires pour l'apprentissage.

Les différentes informations recueillies sont structurées et mises en forme pour constituer ces deux outils.



La carte a permis à l'entreprise de traiter effectivement les informations en fonction de l'utilisation finale et de ne pas se laisser entraîner par la multitude des données recueillies.

**1)**
Question : *Comment se structurent les activités détaillées et les critères d'évaluation par rapport aux situations professionnelles ?*

**Situation professionnelle** : Une situation professionnelle clé a été identifiée : « Réaliser l'ensemble des opérations en fin de production d'un lot ».
Elle regroupe des activités détaillées :

- Retirer, orienter et comptabiliser les produits finis, les articles non utilisés et les articles à détruire,
- Renseigner la check-list,
- Rentrer les données de production dans le système GPAO.
- etc.

**Critères d'évaluation** : « Les éléments de mesure retenus sont :

- Aucun écart dans l'application des procédures,
- Le renseignement de la check-list est exact,
- Toutes les informations sont enregistrées sans erreur dans le système GPAO,
- La ligne est opérationnelle pour le lot suivant,
- etc.».

Le recueil des informations avait abouti à de multiples formulations des savoir-faire et des connaissances. Il a été décidé de regrouper, homogénéiser et structurer ces formulations en différentes unités de compétence(s).

**2)**
Question : *Quelles unités de compétence(s) permettent de structurer les savoir-faire et les connaissances ?*

**Unité de compétence(s) :** « Utiliser un système informatisé ».

L'unité de compétence(s) « Utiliser un système informatisé » permet de regrouper et de structurer les pièces savoir-faire et connaissances provenant d'activités différentes (« utiliser le système de commande automatisé du nouvel équipement » et « renseigner le système GPAO ») :

- « Utiliser un clavier-écran,
- Lire un synoptique,
- Utiliser les principales fonctionnalités du système de commande du nouvel équipement : lancer une fonction, éditer un rapport d'activité…
- Utiliser les principales fonctionnalités du système GPAO,
- Connaître les principes de la GPAO,
- etc...».

Le premier référentiel sera utilisé par l'entreprise comme outil de suivi des mises en situation puis comme outil d'évaluation. (Voir problématique « Développer les compétences »).

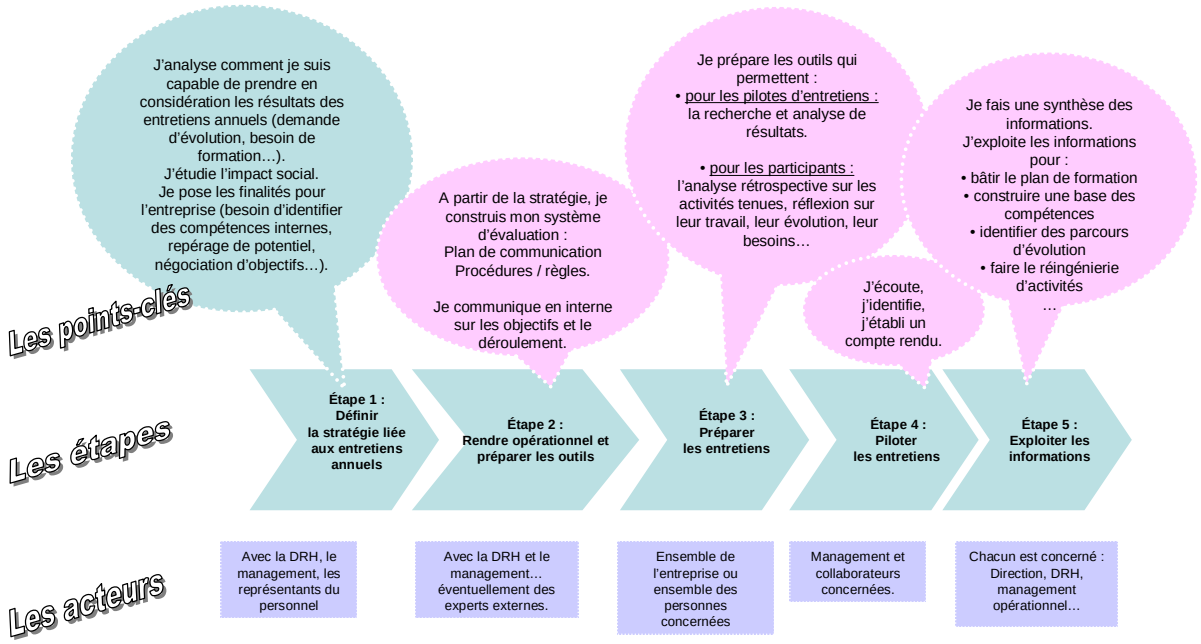
Le deuxième référentiel sera utilisé pour déterminer si des périodes de tutorat ou des actions de formation ciblées sont nécessaires, ce qui sera le cas dans le domaine « Utilisation d'un système informatisé » (Voir problématique « Préparer et mettre en œuvre une formation »).

## 3.4 Mettre en place des entretiens annuels

### Le plan d'action

Vous sentez qu'il est nécessaire de faire le point avec vos collaborateurs... Au-delà des rencontres habituelles du management au quotidien, il vous semble important de formaliser un temps pour que chacun puisse s'exprimer.

Comment mettre en œuvre de façon réellement utile des entretiens annuels ? Comment s'y préparer ? Comment les exploiter ?


Les points-clés
Les étapes
Les acteurs
J'analyse comment je suis capable de prendre en considération les résultats des entretiens annuels (demande d'évolution, besoin de formation…).
J'étudie l'impact social.
Je pose les finalités pour l'entreprise (besoin d'identifier des compétences internes, repérage de potentiel, négociation d'objectifs…).
A partir de la stratégie, je construis mon système d'évaluation :
Plan de communication
Procédures / règles.
Je communique en interne sur les objectifs et le déroulement.
Je prépare les outils qui permettent :
• pour les pilotes d'entretiens : la recherche et analyse de résultats.
• pour les participants : l'analyse rétrospective sur les activités tenues, réflexion sur leur travail, leur évolution, leur besoins…
J'écoute, j'identifie, j'établi un compte rendu.
Je fais une synthèse des informations.
J'exploite les informations pour :
• bâtir le plan de formation
• construire une base des compétences
• identifier des parcours d'évolution
• faire le réingénierie d'activités
…
Étape 1 : Définir la stratégie liée aux entretiens annuels
Étape 2 : Rendre opérationnel et préparer les outils
Étape 3 : Préparer les entretiens
Étape 4 : Piloter les entretiens
Étape 5 : Exploiter les informations
Avec la DRH, le management, les représentants du personnel
Avec la DRH et le management… éventuellement des experts externes.
Ensemble de l'entreprise ou ensemble des personnes concernées
Management et collaborateurs concernées.
Chacun est concerné : Direction, DRH, management opérationnel…

***Les résultats de la mise en place des entretiens annuels sont le plus souvent liés à la qualité des échanges préalables, notamment avec les représentants des personnels, sur leur utilité comme outil individuel et collectif de progrès, sur leur objectif, leur mise en œuvre et sur leur usage en terme d'évolution du capital humain.***

**Pour vous aider :**

Questions-clés pour démarrer le plan d'action :

Vous allez mettre en place un outil à fort impact social. Il est important de savoir comment vous allez l'intégrer dans votre stratégie.

| |
|---|
| Pourquoi mettez-vous en place des entretiens annuels ?<br>Comment évaluez-vous l'ambiance dans l'entreprise ?<br>Si les collaborateurs peuvent s'exprimer sur leur volonté d'évolution, comment l'entreprise l'assumera-t-elle ? |

Leviers de réussite :

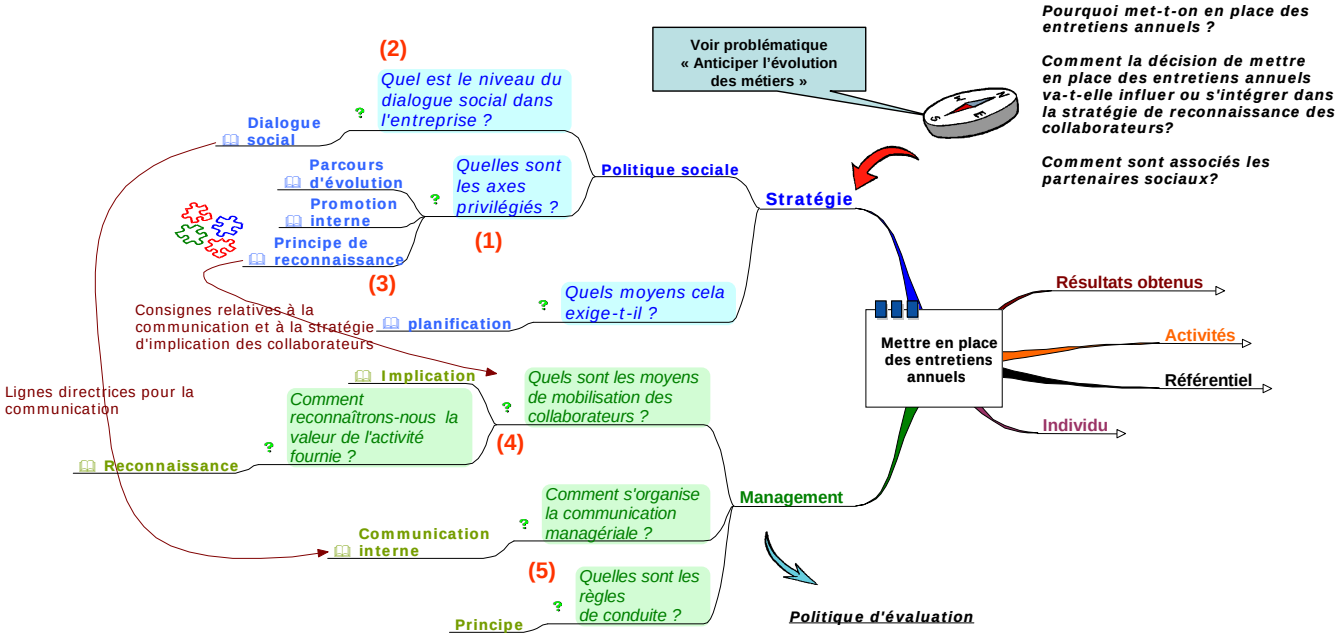
- Les entretiens annuels doivent avoir une réelle utilité et être pérennisés,
- La communication préalable par la direction,
- La présentation et leur utilisation les font apparaître comme outil de progrès et non de sanction,
- La mise en place des guides d'entretiens permettant de dialoguer en toute objectivité,
- L'exploitation et la restitution des résultats à toutes les personnes concernées.

| |
|---|
| Savez-vous comment vos collaborateurs peuvent ressentir ce projet ?<br>Avez-vous identifié le temps nécessaire à la mise en œuvre, à l'exploitation ?<br>N'êtes-vous pas trop ambitieux sur les objectifs de ces entretiens ? |

# Étape 1 : Définir la stratégie liée aux entretiens annuels[1]

Les entretiens annuels sont un outil fort intéressant mais qui peut être dangereux. Une mauvaise réflexion, une mauvaise communication, une mauvaise préparation et l'entreprise peut générer une dégradation du climat social. L'important est donc d'abord de mener une véritable réflexion sur « Pourquoi mettre en place des entretiens annuels ».

L'entreprise a jugé utile de mettre en place des entretiens avec le personnel. En effet, dans le cadre de l'évolution des métiers, elle souhaite privilégier la promotion interne. Dans un premier temps, elle avait imaginé faire uniquement de l'identification de potentiel à travers un entretien unique. Très rapidement, l'interrogation sur les parcours et les principes de reconnaissance l'a amené à prendre en compte la nécessité d'évaluer les résultats et, d'en profiter pour pérenniser cette pratique[2].


Pourquoi met-t-on en place des entretiens annuels ?
Comment la décision de mettre en place des entretiens annuels va-t-elle influer ou s'intégrer dans la stratégie de reconnaissance des collaborateurs?
Comment sont associés les partenaires sociaux?
Voir problématique « Anticiper l'évolution des métiers »
(2)
Quel est le niveau du dialogue social dans l'entreprise ?
Dialogue social
Parcours d'évolution
Promotion interne
Principe de reconnaissance
Quelles sont les axes privilégiés ?
(1)
Politique sociale
Stratégie
(3)
Quels moyens cela exige-t-il ?
planification
Consignes relatives à la communication et à la stratégie d'implication des collaborateurs
Lignes directrices pour la communication
Implication
Quels sont les moyens de mobilisation des collaborateurs ?
Comment reconnaîtrons-nous la valeur de l'activité fournie ?
Reconnaissance
(4)
Mettre en place des entretiens annuels
Résultats obtenus
Activités
Référentiel
Individu
Management
Comment s'organise la communication managériale ?
Communication interne
(5)
Quelles sont les règles de conduite ?
Principe
Politique d'évaluation

L'entreprise a eu besoin d'identifier les collaborateurs pouvant évoluer.

**1)**
Question : *Quel sont les axes à privilégier ?*

Dans un premier temps, deux pièces sont apparues :

**Promotion interne : «** Les choix privilégient de façon systématique la promotion interne mais les entretiens doivent aussi aider à établir les défaillances possibles en volume de collaborateurs nécessaires par rapport aux exigences de la production. Le management devra faire les recommandations qui permettent d'identifier les potentiels et les besoins en recrutements externes… ».

**Parcours d'évolution** : « La promotion interne sera favorisée par l'accompagnement des collaborateurs. La DRH devra établir des parcours intégrant une part prépondérante à l'accompagnement interne par tutorat… ».

[1] **Toutes les pièces servant au traitement de la problématique ne seront pas systématiquement analysées.** Seules les questions présentant un intérêt particulier sont développées. Pour les pièces concernées, seules quelques informations sont indiquées. Cela n'a pour objectif que de faciliter la compréhension de leur signification.

[2] Cette problématique prend en compte les réflexions des problématiques « **anticiper les évolutions des métiers** » qui nourrit la réflexion stratégique et « **créer des référentiels** » nécessaire pour identifier les aptitudes d'évolution. Par ailleurs, elle aide à la construction de la problématique « **développer les compétences** » dans le cadre de l'utilisation des entretiens pour évaluer les potentialités et les besoins en accompagnement.

Dans un premier temps, lors d'une interview de la DRH,

**2)**
Question : *Quel est le niveau de dialogue social dans l'entreprise ?*

> **Dialogue social** : « On se voit, on se parle… Il n'y a pas de conflit latent…
> Les représentants des salariés devront être associés pour travailler sur les outils qui permettront la mise en oeuvre des entretiens et valider les indicateurs qui seront utilisés… ».

C'est entre autres cette pièce qui a conforté l'entreprise dans la possibilité de mettre en œuvre les entretiens annuels et qui a donné naissance à une réflexion plus complète sur la politique de reconnaissance.

**3)**
Une nouvelle pièce est apparue :

> **Principe de reconnaissance** : « Basé sur une politique de rémunération adaptée et la valorisation des compétences grâce à une certification par un organisme externe… ».

Dans un second temps, l'équipe d'encadrement a été associée à la réflexion pour traduire en termes concrets les objectifs de la direction. Le principal axe de réflexion a porté sur la mise en adéquation des principes de reconnaissance avec les moyens dont disposerait l'équipe d'encadrement pour mobiliser les collaborateurs à travers ces nouvelles modalités managériales.

**4)**
Question : *Quels sont les moyens de mobilisation des collaborateurs ?*

> **Implication** : « Basée sur la qualité de la communication interne faisant part des principes de reconnaissance. Caractère obligatoire des entretiens, respect de la transparence des règles… ».

Rapidement est apparue la question :
Question : *Comment reconnaîtrons-nous la valeur de l'activité fournie ?*

> **Reconnaissance :** « Définition des règles de rémunération basée sur une révision annuelle et sur une promotion individuelle en fonction des résultats. Projet de validation des compétences… ».

Enfin très rapidement, les règles de fonctionnement ont été établies au terme d'une seconde réunion animée par un consultant qui sera associé à la construction des outils.

**5)**
Question : *Comment s'organise la communication managériale ?*

> **Communication interne** : « Le travail se fera dans un premier temps à travers une communication auprès des représentants du personnel. C'est avec eux que se réfléchira la démarche de mise en œuvre des entretiens annuels. Un plan de communication auprès des collaborateurs devra être préparé… ».

Question : *Quelles sont les règles de conduite ?*

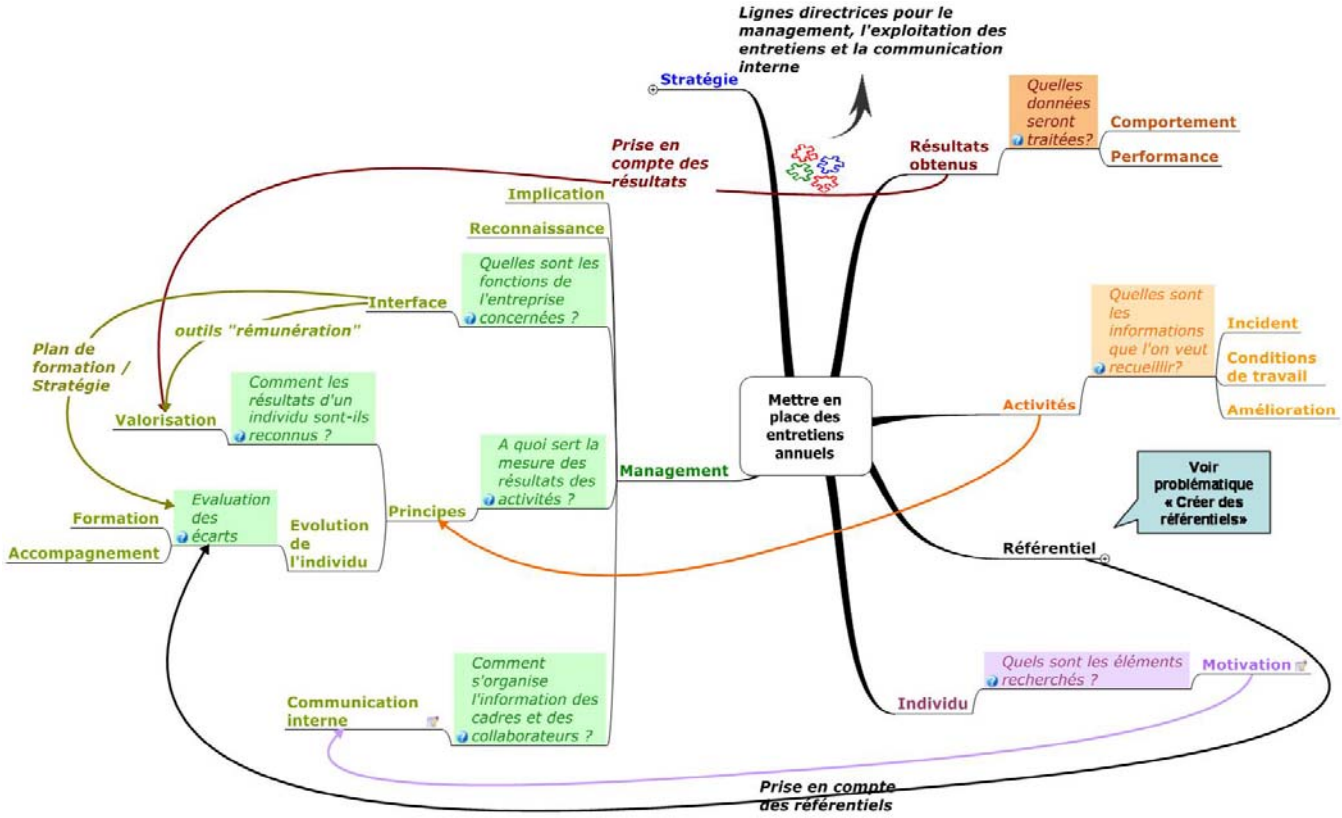
> **Principes :** « Les entretiens devront favoriser l'expression des collaborateurs. L'objet sera fixé clairement et ne devra pas être identifié comme un outil de contrôle mais bien comme un temps d'échange en vue d'une progression… ».

Ces deux dernières pièces seront conservées et complétées dans l'étape suivante au cours des travaux de construction du système d'entretiens annuels.

# Étape 2 : Rendre opérationnel et préparer les outils

Dans cette deuxième étape, il faut traduire concrètement les objectifs fixés et les règles acceptées. En d'autres termes, il faut écrire les conditions dans lesquelles se passeront les entretiens d'évaluation, traduire les lignes directrices en outils, faire les liens avec les différentes fonctions de l'entreprise qui seront concernées.

La direction des ressources humaines a créé un groupe de travail avec des cadres de proximité (particulièrement concernés par la mise en œuvre rapide des entretiens annuels dans le cadre de l'évolution des métiers) et les représentants du personnel. Les objectifs fixés au groupe de travail étaient d'établir le « Règlement des entretiens annuels ».




**1)** Pour constituer le groupe de travail la DRH a recherché les personnes qui seraient concernées d'une façon ou d'une autre par la mise en œuvre des entretiens annuels.

Question : *Quelles sont les fonctions concernées dans l'entreprise ?*

**Interface** : « La DRH devra fournir les éléments liés à la politique sociale, à la rémunération, au plan de formation. La direction technique devra fournir tous les éléments nécessaires concernant les référentiels… ».

La première réunion du groupe de travail a surtout porté sur une reformulation des objectifs de l'évaluation et une réflexion sur la traduction concrète de ce à quoi allait servir les résultats des entretiens. Les représentants du personnel étaient particulièrement vigilants à ce que les entretiens soient objectivés, mettant en doute la conduite des entretiens par les N+1.

Question : *A quoi sert la mesure des résultats des activités ?*

**Principe :** cette pièce s'est construite au fur et à mesure en partant de la pièce de l'étape précédente. « L'évaluation a pour vocation de permettre l'évolution des collaborateurs. Le système de mesure qui sera mis en place servira à identifier des écarts par rapport aux résultats attendus et à en analyser les causes. L'entretien ne peut en aucun cas servir à prendre des sanctions par rapport aux résultats. A partir des entretiens, chaque cadre devra fournir une analyse permettant de mettre en place un parcours d'évolution… ». Elle a été enrichie après le traitement des pièces suivantes :

**Interface** : Cette pièce a ensuite été complétée pour préciser ce que chaque fonction devrait fournir au fur et à mesure de la construction du processus des entretiens annuels (cela se traduit par les liens tels que « Outils rémunération », « Plan de formation / Stratégie », « Référentiel »).

**2)** La première réunion laissait entrevoir un risque de dérapage dans les réunions suivantes si on n'arrivait pas très vite à l'objectivisation des outils de conduite des entretiens annuels. L'animation a donc été recentrée sur les finalités d'évolution des collaborateurs qui permettaient d'obtenir un accord rapide.

**Evolution de l'individu :** «Analyse avec le collaborateur de son historique dans l'entreprise et de son expérience professionnelle. Recueil de ses souhaits d'évolution. Il sera nécessaire de prévoir dans les outils de pilotage des entretiens… ».

Question : *Evaluation des écarts ?*

**Formation** : «Parmi les éléments donnés à l'issue des entretiens, les cadres devront fournir les domaines et niveaux de besoin de formation pressentis pour leurs collaborateurs. La DRH devra fournir les éléments liés au plan de formation et aura en charge de fournir un outil d'aide au diagnostic, en particulier par rapport au référentiel des nouveaux métiers. La direction technique devra fournir tous les éléments nécessaires concernant les référentiels… ».
**Accompagnement** : « Tout comme pour la formation, les cadres devront fournir les recommandations pour l'accompagnement des collaborateurs pressentis pour évoluer vers ces nouvelles activités. La DRH organisera une réunion des cadres pour présenter la politique d'accompagnement… ».

**3)** Cette phase a été très importante car elle a positivé les finalités des entretiens annuels. Elle a permis ensuite d'aborder plus sereinement les liens avec les résultats des collaborateurs.

Question : *Comment les résultats d'un individu sont-ils reconnus ?*

Cette question a abouti à la pièce valorisation mais elle a immédiatement renvoyé à la notion de résultats obtenus.

Question : *Quelles données seront traitées ?*

**Comportement** : «Les données qui seront prises en compte porteront sur l'autonomie des collaborateurs, les relations, la persévérance… ». Il a été accepté lors des réunions de rester sur ces termes et qu'ils feraient l'objet d'une révision lors de la fabrication des outils relatifs à l'analyse des résultats…
**Performance** : « Les performances seront essentiellement liées à l'absence d'incidents et au respect des règles… ».

Au final, ce travail a abouti à un accord temporaire permettant de démarrer les entretiens annuels rapidement en reportant dans un deuxième temps la valorisation des résultats obtenus.

**Valorisation** : « Le traitement des résultats ne pourra se faire qu'à partir d'indicateurs qui auront été acceptés par l'ensemble des parties. Ces indicateurs n'existant pas à l'heure actuelle, les entretiens annuels serviront à les initialiser et ils seront utilisés lors de la deuxième session d'entretiens. La DRH devra fournir les éléments liés à la politique sociale et à la rémunération. Les axes de valorisation seront la rémunération et la promotion et devront faire l'objet d'une négociation préalable avec la direction… ».
Cette pièce a généré une autre problématique qui n'est pas traitée dans cet ouvrage sur la politique de rémunération.

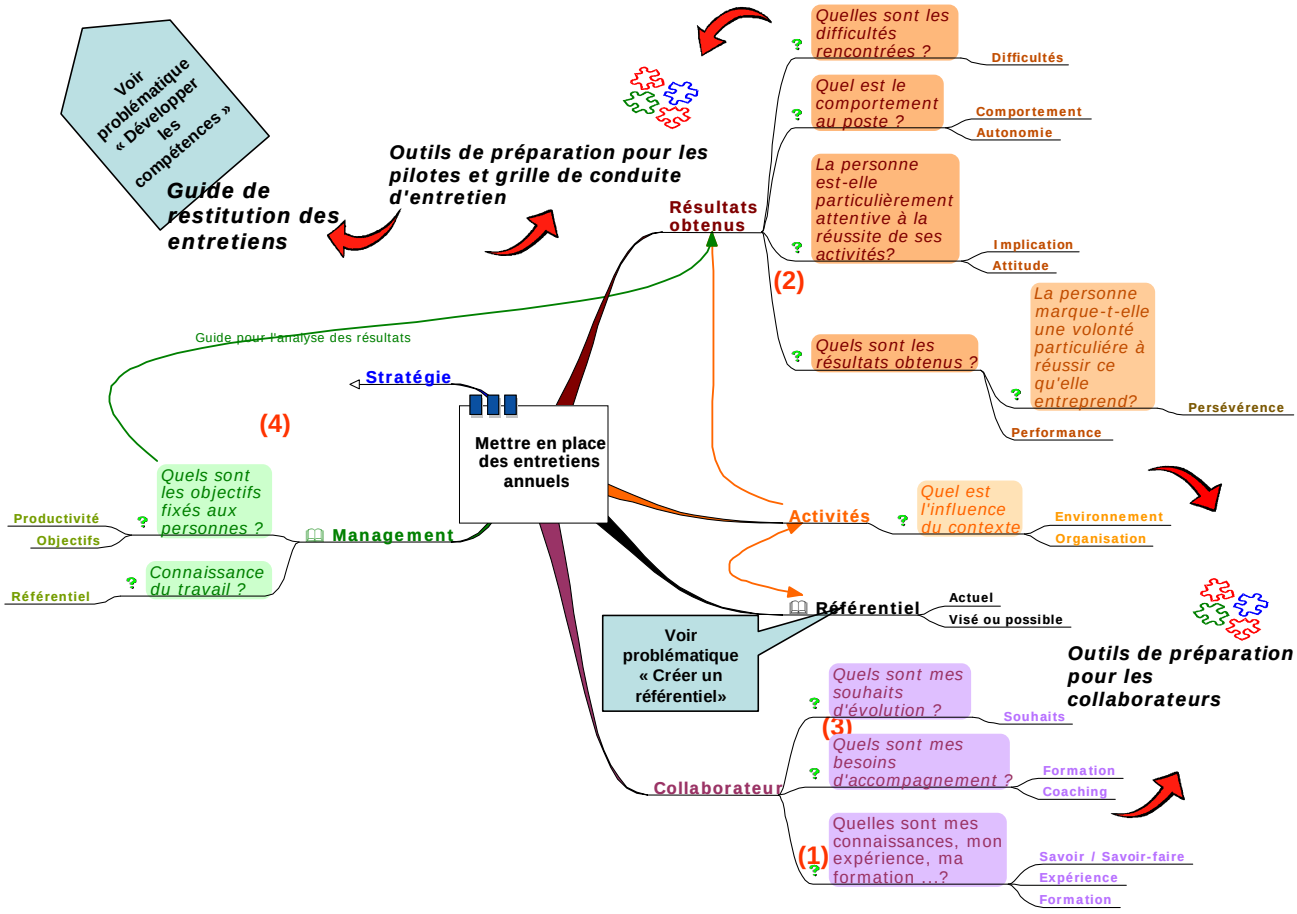
Au terme de ce travail, le groupe a complété la pièce **règles de l'évaluation** qui s'est traduite par une procédure et une charte de conduite. Ces données se sont retrouvées dans la pièce **communication interne** et ont permis de construire un plan de communication avec document à l'appui en prenant en compte, à travers les échanges avec les représentants du personnel, l'état des motivations des collaborateurs.

## Étape 3 : Préparer les entretiens

La qualité des entretiens avec les collaborateurs dépend pour une grande part de la préparation et des outils qui vont les instrumenter. Ils doivent être utiles mais surtout utilisables. La tendance est souvent de fabriquer des tableaux trop complexes, trop lourds, inexploitables derrière les entretiens. Il est donc important de rechercher les informations utiles et de se limiter.

A partir du « règlement des entretiens annuels », la DRH a constitué un nouveau groupe de travail intégrant des cadres et des collaborateurs afin de construire les outils qui seront nécessaires à la préparation et à la conduite des entretiens. Le groupe devait être vigilant à l'importance à accorder à la phase de préparation des collaborateurs. Ceux-ci devaient pouvoir arriver en entretien avec au moins :

- Une analyse de leur activité,
- Une réflexion sur leurs choix professionnels,
- Une présentation de leur cursus professionnel,
- L'historique de leur parcours de formation et/ou leurs besoins.




**ATTENTION : dans cette étape, les pièces comportent plutôt des questions qui seront celles à utiliser dans les outils. Elles peuvent aussi contenir des consignes pour analyser des informations.**

Dans l'étape précédente, le groupe de travail a conclu que les premiers entretiens ne serviraient pas à analyser des résultats, de ce fait, il pouvait sembler inutile de s'intéresser à cet axe.

**1)** La réflexion s'est donc d'abord orientée sur l'auto-diagnostic du collaborateur en vue de permettre l'expression des souhaits d'évolution.

Question : *Quelles sont mes connaissances, mon expérience, ma formation ?*

**Formation :** «Quelle est ma formation initiale ? Quelles sont les formations professionnelles que j'ai suivies... ?
**Savoir / savoir-faire :** «Quelles sont les activités que je maîtrise bien ?... ».

En fait, très rapidement, le groupe s'est aperçu qu'il serait difficile à un collaborateur d'exprimer ses « Savoirs » et ses « Savoir-faire » relatifs à son activité dans l'entreprise si on ne lui fournissait pas le moyen d'analyser ses résultats.

**2)** Par ailleurs, en traitant les résultats, l'encadrement a été amené à rechercher quels étaient les indicateurs qui leur permettraient de dialoguer objectivement.

Question : *Quels sont les résultats obtenus ?*

**Fiabilité** : «Indicateurs sur les erreurs comportant des seuils d'acceptation standards au métier… ».
**Performance** : «Actuellement, étant donné qu'il n'y avait pas d'objectifs négociés, cet indicateur n'est pas retenu. Seule une question sera prise en compte : j'arrive à réaliser mon travail en respectant les consignes... ».

Question : *Quel est le comportement au poste ?*

**Autonomie** : « En cas de difficulté, disposez-vous de suffisamment d'informations pour trouver une solution ? Estimez-vous avoir le droit de prendre des décisions ?… ».

Question : *La personne est-elle particulièrement attentive à la réussite de ses activités ?*

**Attitudes** : «La personne respecte-t-elle les règles de sécurité ?... ».

Pour la partie des indicateurs, un travail avec le consultant a abouti à un système de mesure temporaire basé sur une échelle à 4 niveaux se traduisant par exemple pour **difficultés** par « Je ne rencontre aucune difficulté » « En général, je n'ai pas de problème » « Il m'arrive assez souvent de rencontrer des difficultés » « J'ai du mal à tenir mon activité ». Ce système peu paraître simpliste et finalement peu objectif. En fait, il permet de rentrer progressivement dans l'analyse de résultats et est souvent suffisant pour réaliser un positionnement.

**3)** Ce travail a permis de reprendre la réflexion sur l'auto-diagnostic.

Question : *Quels sont mes souhaits d'évolution ?*

**Souhait :** «Quelles sont vos attentes professionnelles ? Comment vous positionnez-vous par rapport aux nouveaux référentiels ?... ».

Question : *Quels sont vos besoins d'accompagnement ?*

**Formation :** « Souhaitez-vous suivre une formation ? Si oui laquelle ? Dans le cadre des nouveaux métiers, dans quel domaine pensez-vous avoir besoin de formation ?... ».

**4)** Du côté des cadres, le travail a permis de les sensibiliser sur les objectifs et les indicateurs liés aux activités.

Dans cette branche, le travail a consisté à analyser les informations que les cadres devaient rechercher et la forme de restitution attendue par la DRH. Il faut noter que la réflexion sur les résultats a finalement permis de démarrer leur prise en compte dans la politique de reconnaissance.

Les questions recensées dans les pièces de puzzle sont lapidaires donc, au terme de ce travail de réflexion le groupe les a retravaillées et a fabriqué les outils sous forme de guides ou de fiches opérationnelles.

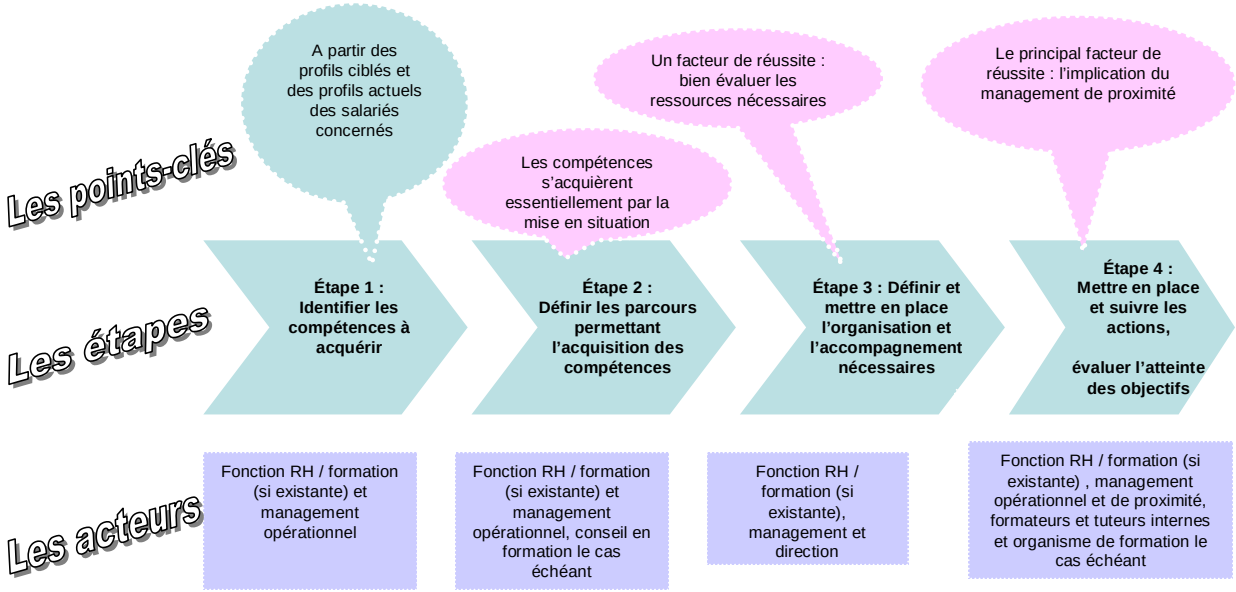
## 3.5 Développer les compétences

### Le plan d'action

Un nouveau collaborateur prend ses fonctions… Le bilan des entretiens annuels montre des besoins en formation ou en accompagnement… Vous souhaitez mieux gérer les deuxièmes parties de carrière… L'entreprise se positionne sur un nouveau marché et les collaborateurs doivent réaliser de nouvelles activités… Des personnes demandent des évolutions…

Vous souhaitez développer les compétences des collaborateurs, individuellement ou collectivement.

Comment s'y prendre ? La formation est-elle la solution ? Comment être sûr d'obtenir les résultats attendus ?


Les points-clés
Les étapes
Les acteurs
A partir des profils ciblés et des profils actuels des salariés concernés
Les compétences s'acquièrent essentiellement par la mise en situation
Un facteur de réussite : bien évaluer les ressources nécessaires
Le principal facteur de réussite : l'implication du management de proximité
Étape 1 : Identifier les compétences à acquérir
Étape 2 : Définir les parcours permettant l'acquisition des compétences
Étape 3 : Définir et mettre en place l'organisation et l'accompagnement nécessaires
Étape 4 : Mettre en place et suivre les actions, évaluer l'atteinte des objectifs
Fonction RH / formation (si existante) et management opérationnel
Fonction RH / formation (si existante) et management opérationnel, conseil en formation le cas échéant
Fonction RH / formation (si existante), management et direction
Fonction RH / formation (si existante) , management opérationnel et de proximité, formateurs et tuteurs internes et organisme de formation le cas échéant

***La réussite de ce type d'action est essentiellement liée à la visibilité des objectifs de l'entreprise et à l'implication du management et des salariés concernés.***

**Pour vous aider :**

Questions-clés pour démarrer le plan d'action

Le point de départ est le besoin de l'entreprise. Aussi est-il essentiel de bien préciser vos objectifs en terme de résultats et d'activités à mettre en œuvre.

Par ailleurs, l'organisation doit permettre aux collaborateurs concernés d'exercer ces nouvelles activités.

| |
|---|
| Quels sont les objectifs de l'entreprise ? Quelles sont les nouvelles activités à mettre en œuvre ?<br><br>Quelle organisation est nécessaire pour mettre en place ces transformations ? |

Le rôle du management de proximité est essentiel. En effet, les évolutions de compétences impliquent souvent des évolutions des pratiques de management vers plus d'animation, d'accompagnement…
Certaines actions lourdes de formation et de développement des compétences n'ont jamais permis un réel changement dans les activités tenues, du fait des freins de l'encadrement de proximité ou des craintes d'autres salariés qui ne voyaient pas leur propre métier évoluer.

| |
|---|
| Le fait que les salariés concernés développent de nouvelles compétences est-il en cohérence avec le management quotidien de l'entreprise ?<br>Qu'est-ce qui va permettre une implication du management de proximité dans l'accompagnement des salariés concernés ? |

Leviers de réussite :

Les principaux leviers pour la réussite d'un projet «acquisition de nouvelles compétences» sont :

- Une communication claire, de la part de la direction et du management, sur les objectifs du projet, en amont et tout au long de l'action de développement des compétences,
- L'implication des salariés concernés dans leur propre évolution,
- La mobilisation et la préparation du management intermédiaire.

Le fait de réfléchir avec l'encadrement de proximité sur ce qu'ils peuvent attendre du développement des compétences de leurs collaborateurs peut permettre de faciliter leur implication et surtout une mise en œuvre rapide des nouvelles compétences acquises.

# Étape 1 : Identifier les compétences à acquérir[1]

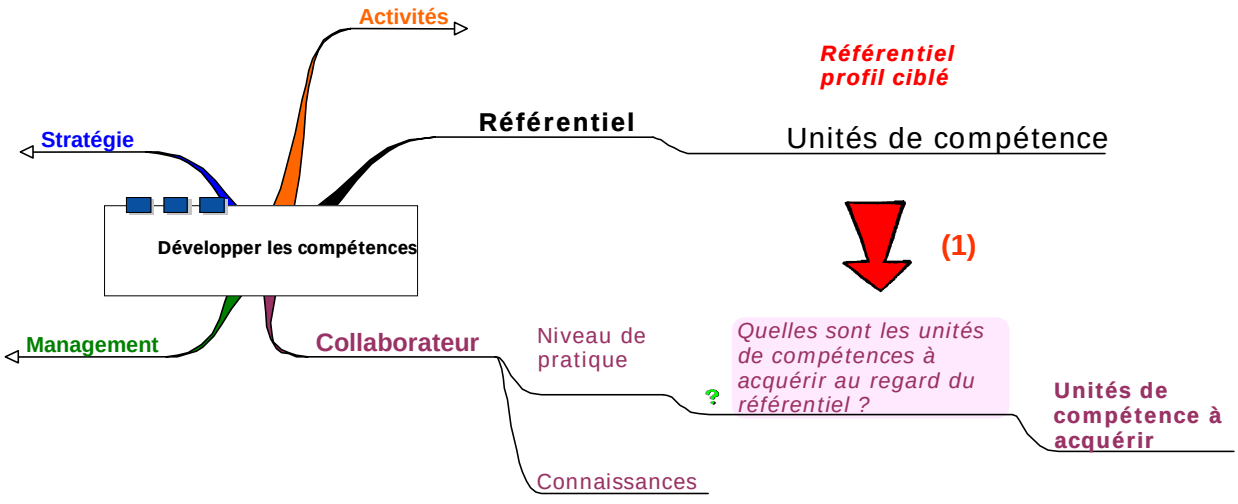
Pour mener à bien cette étape, l'entreprise doit disposer des informations sur le profil métier ciblé. La problématique « Créer des référentiels » peut vous aider à décrire le profil ciblé : activités, savoir-faire, connaissances, résultats attendus…

D'autre part, elle doit également avoir recueilli les informations sur les profils des collaborateurs concernés : expérience professionnelle, savoir-faire, connaissances… en regard du référentiel du profil ciblé.
Ces informations sont notamment le résultat de la démarche développée dans la problématique « Mettre en place des entretiens annuels ».

A partir de ces informations, on peut donc décrire les compétences à acquérir individuellement ou pour un ensemble de collaborateurs.

L'entreprise avait défini un nouveau profil métier en décrivant les principales activités et les résultats attendus (Voir problématique « Evolution des métiers Etape 2 »).
Dans une deuxième étape, elle a élaboré des référentiels (Voir problématique « Créer des référentiels ») et décrit des unités de compétence(s).

D'autre part, l'entreprise a mené des entretiens avec les collaborateurs concernés (Voir problématique « Mettre en place des entretiens annuels ») afin d'identifier l'expérience des collaborateurs, leur niveau de pratique et leurs connaissances.




[1] **Toutes les pièces servant au traitement de la problématique ne seront pas systématiquement analysées.** Seules les questions présentant un intérêt particulier sont développées. Pour les pièces concernées, seules quelques informations sont indiquées. Cela n'a pour objectif que de faciliter la compréhension de leur signification.

Dans cette étape, l'entreprise recueille les informations issues des entretiens et les traite.
Le bilan des entretiens réalisés a montré qu'une partie des collaborateurs concernés peut évoluer vers la conduite des nouveaux équipements, le diagnostic des dysfonctionnements et le renseignement du système GPAO.

Les opérateurs concernés conduisent actuellement des équipements de production semi-automatisés et traitent correctement un certain nombre de dysfonctionnements. Cependant, ils n'ont jamais été amenés à utiliser un système de commande sur écran ni à entrer des données dans un système de GPAO.

**1)**
Question : *Quelles unités de compétence(s) les collaborateurs doivent-ils acquérir ?*

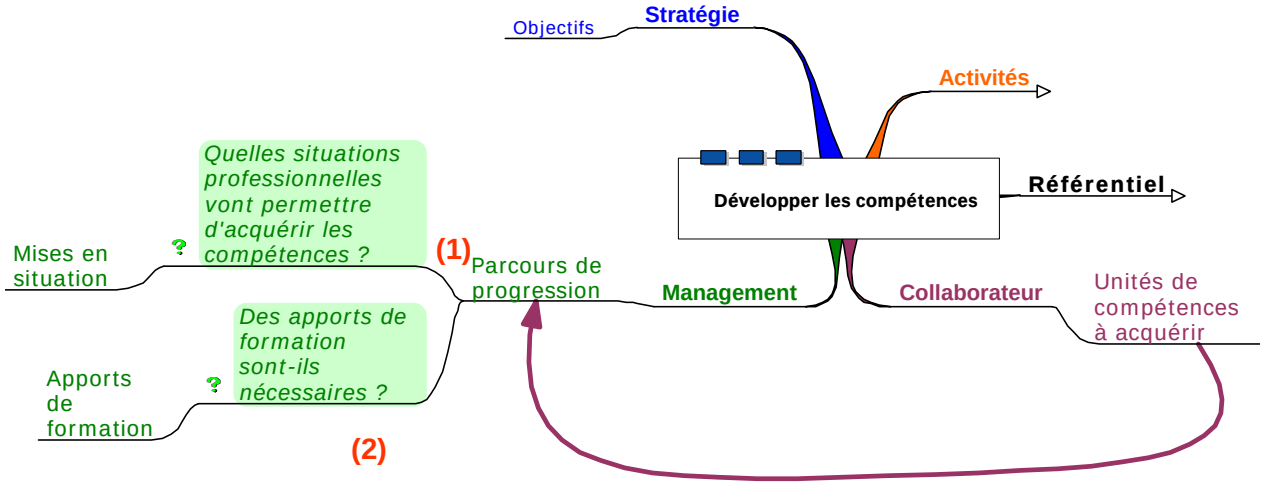
**Unités de compétence(s) à acquérir :** « Les opérateurs concernés ont une partie des compétences… ils doivent acquérir les unités de compétence(s) suivantes :

- Utiliser un système informatisé de production,
- Paramétrage d'équipement de production,
- etc ».

# Étape 2 : Définir les parcours d'acquisition des nouvelles compétences

A partir de la description des compétences à acquérir, l'entreprise doit rechercher les modalités d'acquisition : formation formelle interne ou externe, formation au poste avec tutorat, période d'apprentissage dans un autre service, expérimentation des nouvelles activités…

L'entreprise va définir les parcours qui vont permettre aux opérateurs d'acquérir les unités de compétence(s) ciblées. La carte va lui permettre de réfléchir, d'une part aux mises en situation nécessaires et, d'autre part, aux apports complémentaires en formation.



L'entreprise s'interrogeait sur la manière de permettre aux opérateurs d'acquérir ces nouvelles compétences. Fallait-il faire une formation lourde avec intervention d'un organisme externe ? Mais comment transmettre alors ce qui était très spécifique au site ?
La carte lui a permis d'orienter la réflexion, d'une part sur les mises en situation nécessaires « praticables » en interne et, d'autre part, sur les apports indispensables en formation.

**1)**
Question : *Quelles situations professionnelles vont permettre d'acquérir les compétences ?*

**Mise en situation :** « L'unité de compétence(s) {Utiliser un système informatisé de production} va être acquise à travers les situations professionnelles suivantes :

- Mise en route et conduite du nouvel équipement,
- Réalisation des opérations en fin de production d'un lot.

L'apprentissage de la mise en route et de la conduite du nouvel équipement va s'effectuer sur le poste de travail avec un tutorat réalisé par les techniciens qui ont mis en place le nouvel équipement.
Pour les opérations en fin de lot, les opérateurs réalisent déjà certaines activités. Ils vont être mis en situation de réaliser l'ensemble des activités, y compris le renseignement du système GPAO, avec un accompagnement du chef d'équipe et dans une première période, le tutorat de l'assistant de production pour la GPAO… ».

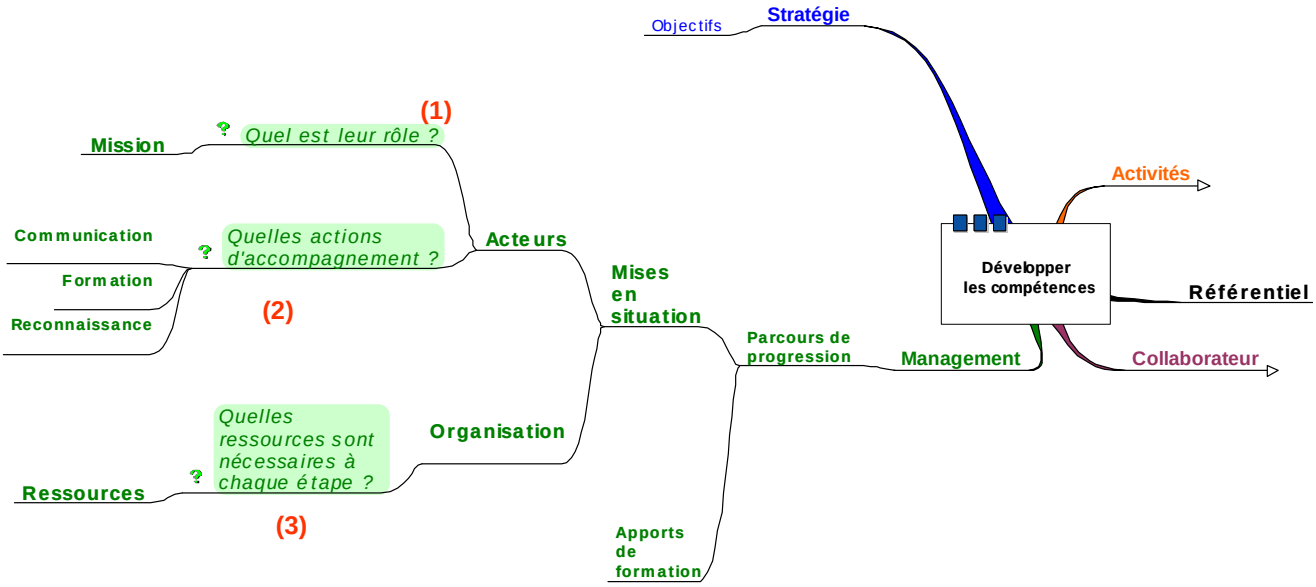
**2)**
Question : *Des apports de formation sont-ils nécessaires ?*

**Apports de formation :** « Les entretiens ont montré que la majorité des opérateurs n'avait jamais utilisé l'outil informatique. Certains d'entre eux exprimaient des craintes à cet égard : ce n'est pas pour moi, c'est pour les jeunes ».

Aussi, l'entreprise a-t-elle décidé de faire intervenir un organisme externe, spécialisé dans ce domaine afin de permettre une familiarisation avec l'utilisation des outils informatisés et d'entraîner les opérateurs à l'utilisation des différentes fonctionnalités des logiciels, en amont des mises en situation.

# Étape 3 : Définir et mettre en place l'organisation et l'accompagnement nécessaires

La troisième étape consiste à définir les différentes actions à mettre en place pour organiser les parcours d'apprentissage : communication, définition du rôle des différents acteurs, actions d'accompagnement… Il s'agit également d'identifier les ressources nécessaires et les moyens à mobiliser : financement de la formation, temps passé par les différents acteurs…



**1)** Question : *Quels sont les acteurs-clés des mises en situation et quel est leur rôle ?*

**Acteurs :** « Les tuteurs seront d'une part les techniciens qui ont mis en place le nouvel équipement et d'autre part les assistants de production. Les chefs d'équipe sont également des acteurs-clés… ».

**Rôle des tuteurs :** « Ils doivent :
- Transmettre les savoir-faire,
- Apporter des réponses aux questions des opérateurs,
- etc.».

**Rôle des chefs d'équipe :** « Leur mission, c'est :
- Accompagner les mises en situation,
- Apporter des réponses aux questions des opérateurs,
- Évaluer l'acquisition des compétences en situation,
- etc ».

**2)** Question : *Quelles actions d'accompagnement sont nécessaires pour ces différents acteurs ?*

**Communication :** « La direction a décidé de réunir l'encadrement de proximité afin de communiquer clairement sur le projet, ses enjeux et l'importance du rôle des chefs d'équipe pour la réussite du projet ».

**Formation :** « Formation des tuteurs à la transmission des savoir-faire ; formation des chefs d'équipe à leur rôle d'accompagnement et à l'évaluation des compétences ».

**Reconnaissance :** « Ce rôle d'accompagnement du développement des compétences des opérateurs représente une évolution des fonctions des chefs d'équipe. Aussi, cet axe fera-t-il partie des objectifs qui leur sont fixés et constituera un élément d'évolution de la rémunération ».

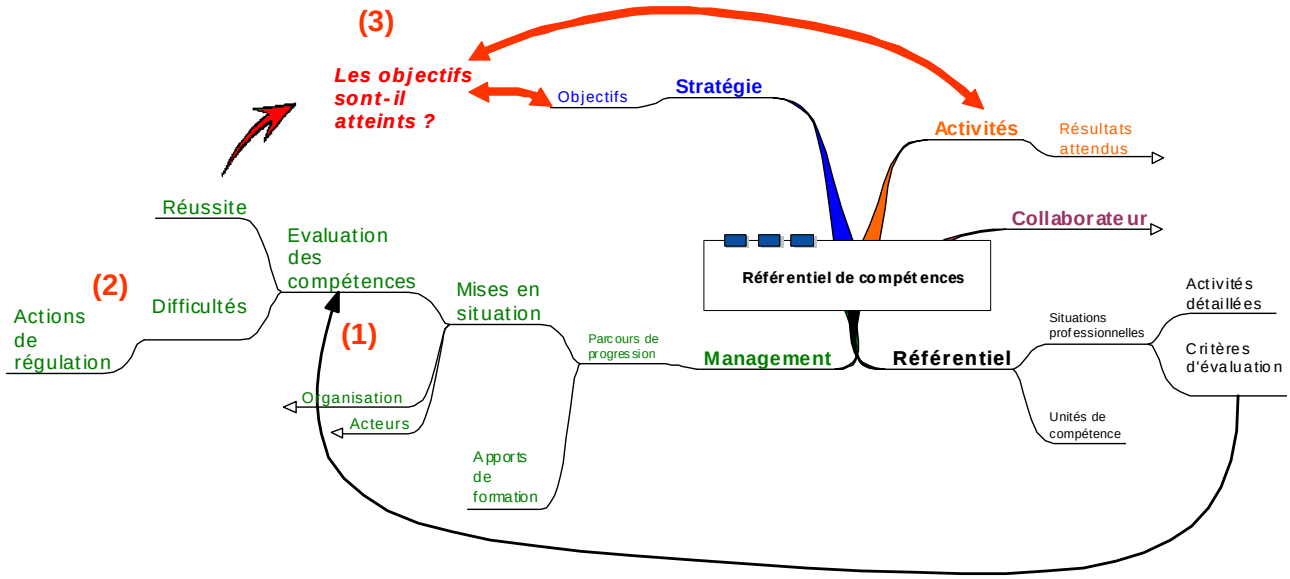
**3)** Question : *Quelle organisation et quelles ressources sont nécessaires à chaque étape ?*

**Organisation :** « Mise en place d'une organisation permettant réellement la mise en œuvre des nouvelles activités par les opérateurs, recrutement d'intérimaires pour permettre les départs en formation… ».
**Ressources nécessaires :** « Financement de la formation… ».

# Étape 4 : Mettre en place et suivre les actions, évaluer l'atteinte des objectifs

La quatrième étape réside dans la mise en place et le suivi des différentes actions définies. Lorsque des difficultés et des freins sont identifiés, des actions de régulation et des réajustements peuvent être déterminés. Ensuite, l'évaluation des résultats en termes d'acquisition de compétences et de mise en œuvre des nouvelles activités, peut être mis en lien avec les objectifs de départ de l'entreprise : ces objectifs sont-ils atteints ?

L'entreprise a d'abord élaboré une carte lui permettant d'évaluer les freins, les difficultés et les réussites et de définir des actions de régulation à partir de ces premières informations. Dans un deuxième temps, après évaluation de la mise en œuvre des nouvelles activités, la question de l'atteinte des objectifs de l'entreprise est posée.



**1)** L'évaluation des compétences acquises est menée à partir du référentiel élaboré (Voir problématique « Créer des référentiels ») et notamment de l'outil de suivi et d'évaluation comportant les situations professionnelles et les critères d'évaluation.

Question : *Quelles sont les situations et les critères d'évaluation ?*

**Situation d'évaluation** : « Elle correspond à la situation professionnelle clé identifiée : «réaliser l'ensemble des opérations en fin de production d'un lot ». Elle comporte notamment l'activité :
- Rentrer les données de production dans le système GPAO… ».

**Critères d'évaluation** : « Les éléments de mesure retenus sont :
- Aucun écart dans l'application des procédures,
- Le renseignement de la check-list est exact,
- Toutes les informations sont enregistrées sans erreur dans le système GPAO,
- La ligne est opérationnelle pour le lot suivant,
- etc ».

Cette évaluation est réalisée par les chefs d'équipe tout au long de la période de mise en situation. L'auto-évaluation par les opérateurs eux-mêmes a également été développée grâce à cet outil de suivi.

**2)** Pour une partie des opérateurs, des difficultés sont identifiées.

Question : *Quelles sont les difficultés et les actions de régulation à mener ?*

**Difficultés** : « Pour une partie des opérateurs, le tutorat sur le renseignement du système GPAO n'a pu se réaliser que très partiellement, faute de disponibilité du tuteur. Aussi ces opérateurs ne maîtrisent-ils pas suffisamment cette activité ».

**Action de régulation** : « L'organisation est modifiée afin de permettre aux tuteurs une meilleure disponibilité… ».

**3)** Pour certains opérateurs, l'évaluation est positive.

Pour mesurer les résultats, il faut cependant prendre en compte l'ensemble des nouvelles activités ciblées (Voir problématique « Evolution des métiers »).

Question : *Les nouvelles activités mises en œuvre produisent-elles les résultats attendus ? Les objectifs de l'entreprise sont-ils atteints ?*

**Résultats** : « Les résultats attendus sont partiellement atteints. La conduite des nouveaux équipements est maîtrisée par le premier groupe d'opérateurs affectés à cet équipement. Le transfert de certaines activités techniques de la maintenance vers la production est en cours. Seuls quelques opérateurs sont opérationnels sur le nouveau système de GPAO.
Aussi n'est-il pas encore possible de mesurer des gains de productivité. Il faudra attendre que les nouvelles activités soient pleinement maîtrisées.
Cependant, le projet est mené à bien, le site a fait la démonstration de sa capacité à s'adapter et c'est déjà une réussite car cela produit une dynamique positive pour l'ensemble des salariés ».

L'entreprise a poursuivi l'action de développement des compétences. Le système de mesure mis en place a permis de poursuivre l'évaluation des compétences acquises et des résultats obtenus. Selon les modalités de reconnaissance définies (cf. problématique « Anticiper l'évolution des métiers »), les opérateurs ayant évolué vers les activités les plus complexes ont pu bénéficier d'une certification de leurs compétences.

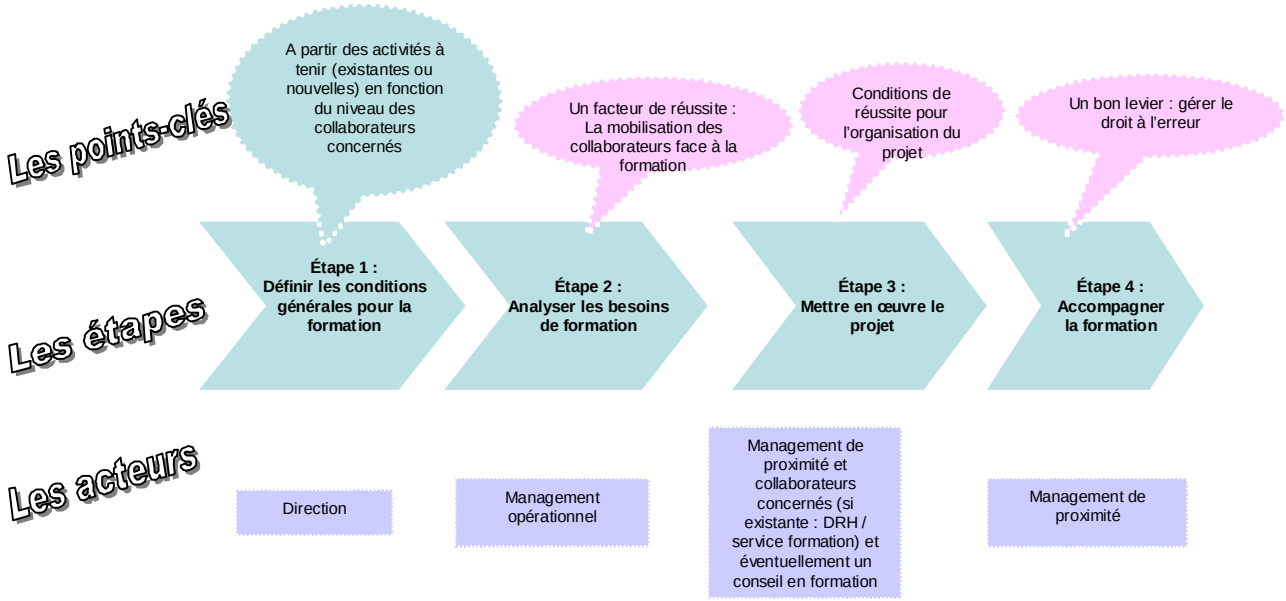
# 3.6 Préparer et mettre en œuvre une formation

## Le plan d'action

Régulièrement, vous devez former vos collaborateurs. Ces formations s'inscrivent parfois dans des plans stratégiques d'évolution (voir exemple ci-après sur l'évolution des métiers), parfois dans le cadre de besoins ponctuels d'accompagnement du développement des collaborateurs.

Comment améliorer l'adéquation entre l'action de formation et le besoin de compétences de l'entreprise ? Comment identifier le besoin de formation ? Comment évaluer ?

Nous vous proposons ci-dessous un exemple de plan d'action pour répondre à ce type de problématique.


Les points-clés
A partir des activités à tenir (existantes ou nouvelles) en fonction du niveau des collaborateurs concernés
Un facteur de réussite : La mobilisation des collaborateurs face à la formation
Conditions de réussite pour l'organisation du projet
Un bon levier : gérer le droit à l'erreur
Les étapes
Étape 1 : Définir les conditions générales pour la formation
Étape 2 : Analyser les besoins de formation
Étape 3 : Mettre en œuvre le projet
Étape 4 : Accompagner la formation
Les acteurs
Direction
Management opérationnel
Management de proximité et collaborateurs concernés (si existante : DRH / service formation) et éventuellement un conseil en formation
Management de proximité

***Les résultats médiocres d'une formation sont plus souvent liés à la défaillance de l'analyse des besoins ou à l'absence de planification de modalités de mise en œuvre au poste de travail qu'à la qualité des prestations des organismes de formation.***

**Pour vous aider :**

Questions-clés pour démarrer le plan d'action :

*La formation est-elle la solution ?*

*Puis-je planifier un (des) départ(s) en formation et m'assurer de la possibilité de donner du temps à mes collaborateurs pour qu'ils mettent en œuvre leurs nouvelles capacités ?*

Au-delà de ces questions, il est aussi important de réfléchir à la notion de « Droit à l'erreur ». En effet, une personne ne peut se développer qu'à travers l'expérimentation. Or la plupart des entreprises s'attendent à ce que le collaborateur qui revient de formation soit opérationnel et elles n'organisent pas cet « Espace expérimental » nécessaire.
Pour ce faire, il faut identifier des situations professionnelles où le risque peut être maîtrisé, où l'erreur est rattrapable, où se tromper n'est pas dramatique…
Il appartient à l'entreprise de responsabiliser progressivement ses collaborateurs face à des situations nouvelles.

Leviers de réussite :

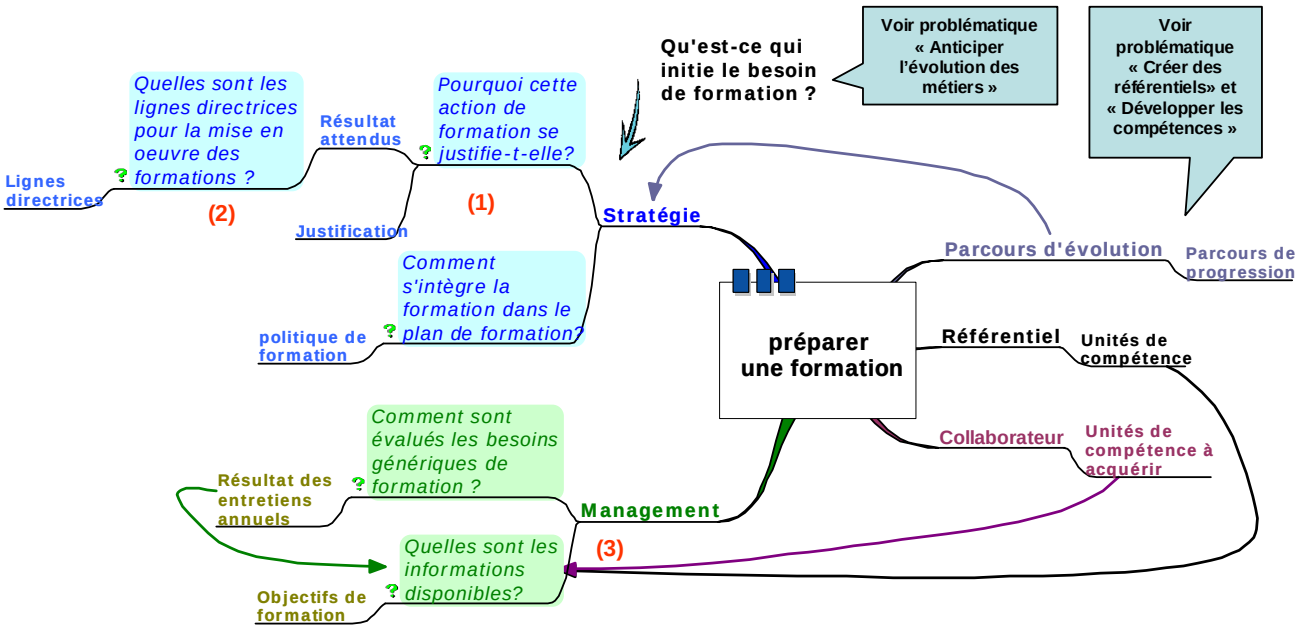
Les principaux leviers pour la réussite d'un projet de formation sont :

- L'implication des collaborateurs dans leur formation,
- La gestion du droit à l'erreur et la création d'un contexte favorable à la mise en œuvre des capacités nouvelles,
- Une évaluation régulière des résultats obtenus grâce à la formation.

# Étape 1 : Définir les conditions générales de la formation[1]

Dans cette première étape, l'entreprise recherchera les informations qui lui permettront de décrire pourquoi elle a besoin de réaliser une formation et comment elle envisage les conditions nécessaires à sa réussite.

Dans le cadre du projet de développement des compétences, les entretiens annuels ont mis en évidence des besoins de formation et en particulier en GPAO. Ces formations s'intègrent dans les parcours d'accompagnement et sont relayées sur le terrain par les cadres. Cependant, l'entreprise ne disposant pas de ressources internes pour assurer les actions de formation, elle s'est tournée vers l'extérieur et a procédé à une consultation de différents fournisseurs[2].


Qu'est-ce qui initie le besoin de formation ?
Voir problématique « Anticiper l'évolution des métiers »
Voir problématique « Créer des référentiels» et « Développer les compétences »
Quelles sont les lignes directrices pour la mise en oeuvre des formations ?
Lignes directrices
Résultat attendus
Pourquoi cette action de formation se justifie-t-elle?
(2)
(1)
Justification
Stratégie
Comment s'intègre la formation dans le plan de formation?
politique de formation
Parcours d'évolution
Parcours de progression
préparer une formation
Référentiel
Unités de compétence
Collaborateur
Unités de compétence à acquérir
Comment sont évalués les besoins génériques de formation ?
Résultat des entretiens annuels
Management
Quelles sont les informations disponibles?
(3)
Objectifs de formation

[1] **Toutes les pièces servant au traitement de la problématique ne seront pas systématiquement analysées.** Seules les questions présentant un intérêt particulier sont développées. Pour les pièces concernées, seules quelques informations sont indiquées. Cela n'a pour objectif que de faciliter la compréhension de leur signification.

[2] Cette problématique prend en compte les réflexions des problématiques « **Anticiper l'évolution des métiers** » qui nourrit la réflexion stratégique ainsi que « **Développer les compétences** » puisqu'elle s'intègre dans un parcours global. « **Créer des référentiels** » est nécessaire pour l'analyse de besoins. Par ailleurs, il est utile de se reporter à la problématique « **Mettre en place les entretiens annuels** » qui a servi, initialement, à identifier les domaines de formation dans lesquels les collaborateurs avaient des besoins.

**1)** La DRH s'est tout d'abord interrogée sur l'utilité des actions à mettre en œuvre et sur la nécessité de passer par des actions formalisées (et donc sous-traitées) plutôt que par un accompagnement interne.

Question : *Pourquoi cette action de formation se justifie-t-elle ?*

**Justification : «**Il s'agit d'un accompagnement demandé dans le cadre des parcours d'évolution. Les collaborateurs concernés n'ont aucune connaissance en GPAO et même en informatique. L'entreprise ne dispose pas de ressource « formateur » dans ce domaine…».
La formation trouve aussi sa justification à travers une pièce « résultats attendus ».
**Résultats attendus :** «La réussite est stratégique. La formation doit faciliter l'accompagnement dans le cadre de l'évolution des métiers. La formation sera réussie si les collaborateurs ne font pas de blocage par rapport à l'installation du système de GPAO et à son utilisation…».

Déjà, le traitement de cette pièce montre que la formation devra prendre en compte une dimension psychologique et pas seulement technique.

La DRH a poursuivi son analyse d'une part, sur l'aspect stratégique et d'autre part, sur l'aspect technique (branche management). Dans notre exemple, il faut rappeler que l'identification des collaborateurs ayant des besoins en formation a été faite en amont lors des entretiens annuels (voir ci-après « Résultats des entretiens annuels »).

**2)**
Question : *Quelles sont les lignes directrices pour la mise en œuvre des formations ?*

**Lignes directrices : «** Les collaborateurs devront être préparés et informés très en amont de leur plan de formation. La dimension stratégique impose de contractualiser avec les collaborateurs sur les résultats attendus. Les formations devront être préparées et la mise en œuvre accompagnée par l'encadrement de proximité. La gestion du déroulement des formations devra prendre en compte les exigences et contraintes liées aux parcours d'accompagnement… ».

**3)**
Question : *Comment sont évalués les besoins génériques de formation ?*

**Résultats des entretiens annuels : «** Lors des premiers entretiens annuels, l'encadrement avait en charge d'identifier, à partir des référentiels de l'entreprise, les domaines dans lesquels les collaborateurs avaient besoin de formation. Un document de recensement des demandes existe… ».

Question : *Quelles sont les informations disponibles ?*

**Objectifs de formation : «** Les objectifs de formation sont définis en utilisant les unités de compétence(s) des référentiels « Nouveaux métiers » et les unités de compétence(s) à acquérir par les collaborateurs. Ils se traduisent par : les collaborateurs utiliseront les commandes informatiques nécessaires à la GPAO et à la conduite des nouveaux équipements. Ils seront suffisamment à l'aise sur le clavier et sauront prendre en compte les erreurs de manipulation qu'il peuvent commettre… ».

Sur cette dernière question, il est à noter que grâce au travail réalisé dans la construction de parcours de développement des compétences (voir la problématique « Développer les compétences »), la DRH disposait de suffisamment d'informations pour arriver directement à la pièce « Objectif de formation ».

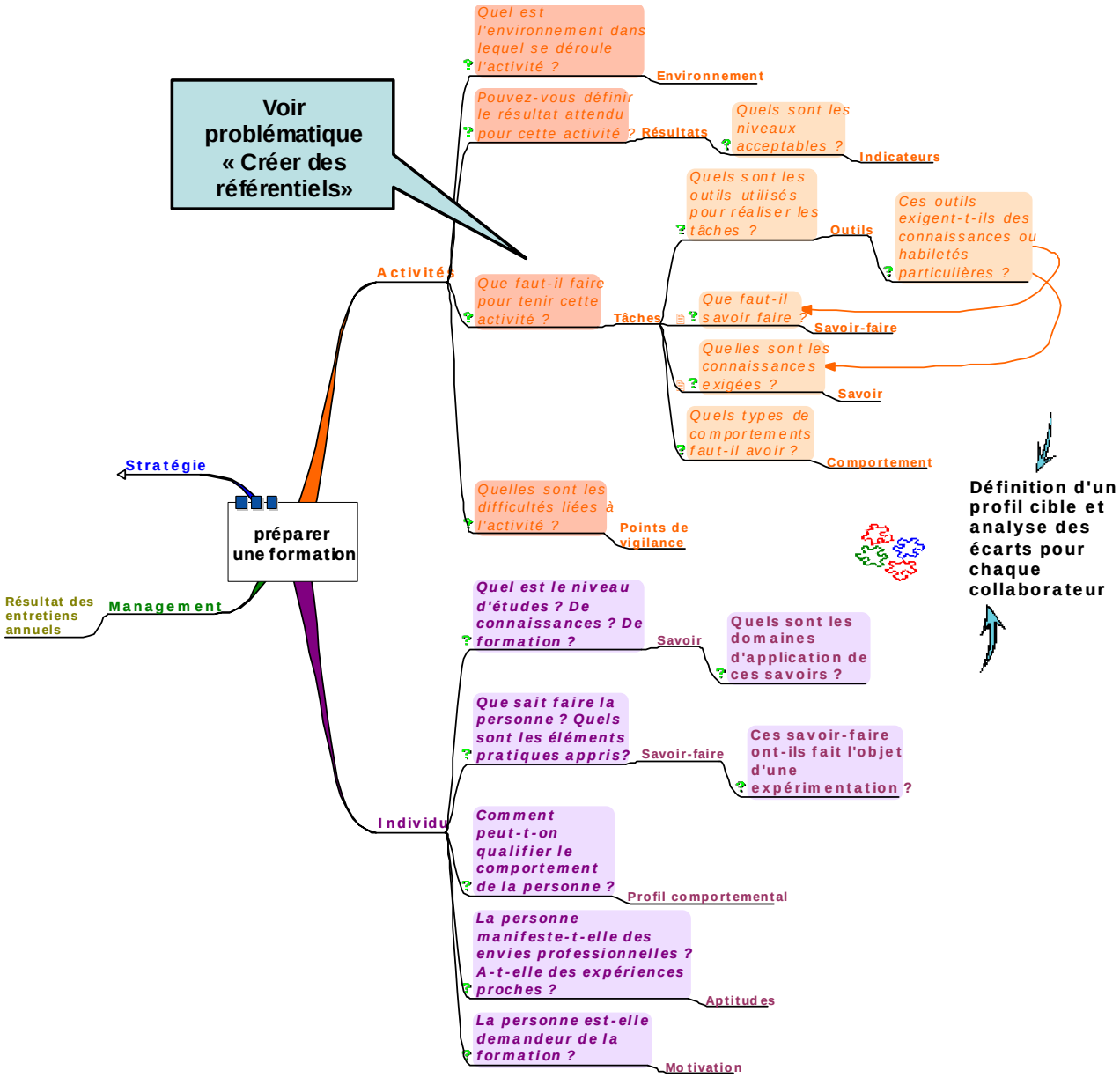
# Étape 2 : Analyser le besoin de formation

Après avoir identifié les résultats attendus de la formation et en particulier les objectifs de formation qui formalisent les compétences attendues, il est nécessaire d'analyser précisément quels sont les savoirs et savoir-faire que l'on veut développer.

A partir de ses référentiels liés aux nouveaux métiers, l'entreprise a établi un modèle de carte permettant :

- Pour chaque activité-clé concernée, d'identifier un profil cible,
- Pour chaque collaborateur, une analyse des écarts permettant d'établir le besoin de formation,
- Une prise en compte de la motivation et des aptitudes du collaborateur face aux compétences à développer.

Un exemple est développé ci-après pour l'activité « renseignement du système GPAO » et un collaborateur.


Voir problématique « Créer des référentiels»
préparer une formation
Stratégie
Management
Résultat des entretiens annuels
Activités
Individu
Quel est l'environnement dans lequel se déroule l'activité ?
Environnement
Pouvez-vous définir le résultat attendu pour cette activité ?
Résultats
Quels sont les niveaux acceptables ?
Indicateurs
Que faut-il faire pour tenir cette activité ?
Tâches
Quels sont les outils utilisés pour réaliser les tâches ?
Outils
Ces outils exigent-t-ils des connaissances ou habiletés particulières ?
Que faut-il savoir faire ?
Savoir-faire
Quelles sont les connaissances exigées ?
Savoir
Quels types de comportements faut-il avoir ?
Comportement
Quelles sont les difficultés liées à l'activité ?
Points de vigilance
Définition d'un profil cible et analyse des écarts pour chaque collaborateur
Quel est le niveau d'études ? De connaissances ? De formation ?
Savoir
Quels sont les domaines d'application de ces savoirs ?
Que sait faire la personne ? Quels sont les éléments pratiques appris?
Savoir-faire
Ces savoir-faire ont-ils fait l'objet d'une expérimentation ?
Comment peut-t-on qualifier le comportement de la personne ?
Profil comportemental
La personne manifeste-t-elle des envies professionnelles ? A-t-elle des expériences proches ?
Aptitudes
La personne est-elle demandeur de la formation ?
Motivation

Ci-dessous, quelques éléments de l'analyse du profil cible qui utilise comme point de départ le référentiel des nouveaux métiers qui comporte déjà certains renseignements (voir « Création de référentiel »).

Question : *Que faut-il faire pour tenir cette activité ?*

**Tâches : «** Pour tenir l'activité de GPAO il faut :
- Entrer les données de production dans le système,
- Rechercher les informations sur les approvisionnements nécessaires,
- Rechercher l'origine des non-conformités dans les données de sortie,
- etc ».

Question : *Pouvez-vous définir les résultats attendus ?*

**Résultats / Indicateurs :** « Saisie des informations à partir des données fournies. Vitesse de saisie < à 2 minutes par zone. Nombre d'erreur : 0… ».

Question : *Quel savoir-faire faut-il pour tenir ces tâches ?*

**Savoir-faire :** « Pour tenir correctement ces tâches :
- Utilisation d'un clavier/écran/souris dans un contexte Windows,
- Usage des fonctions du logiciel de GPAO,
- Repérage dans un listing des informations sur les approvisionnements,
- Différenciation des informations erronées de celles qui sont correctes,
- etc ».

Question : *Quelles sont les connaissances exigées ?*

**Savoir :** « Pour pouvoir acquérir ces savoir-faire, il faut :
- Comprendre les principes de la GPAO,
- Avoir une bonne notion des principaux termes informatiques nécessaires au contexte,
- Connaître le système interne de traitement des non-conformités,
- etc ».

Question : *Quels types de comportements faut-il avoir ?*

**Comportement :** «La qualité du résultat dépend de :
- Relation décontractée à l'égard de l'environnement informatique,
- Attitude de vigilance permanente par rapport à l'enjeu des risques générés par des erreurs de saisie,
- Autonomie dans le traitement des incidents de premier niveau,
- etc.».

Parallèlement, au cours des entretiens annuels, le profil des collaborateurs a été identifié afin de faire une analyse d'écarts. Globalement, les personnels concernés ne disposent pas de connaissances ou de pratique dans le domaine de la GPAO. Il a été simplement noté pour certains le niveau de familiarisation avec l'informatique (l'essentiel des collaborateurs n'ayant jamais eu de contact avec un ordinateur) et le niveau d'aptitude pressenti pour ce type d'activité. Par exemple, ci-dessous, les commentaires relatifs à l'un des collaborateurs.

Question : *Comment peut-on qualifier le profil comportemental de la personne ?*

**Profil comportemental : «** Autonome à son poste de production. Fait face assez facilement aux difficultés rencontrées… ».

Question : L*a personne est-elle motivée par la formation ?*

**Motivation** *:* « Est prête à se former et à évoluer mais fait part d'une forte crainte face à son aptitude pour arriver à maîtriser l'informatique…».

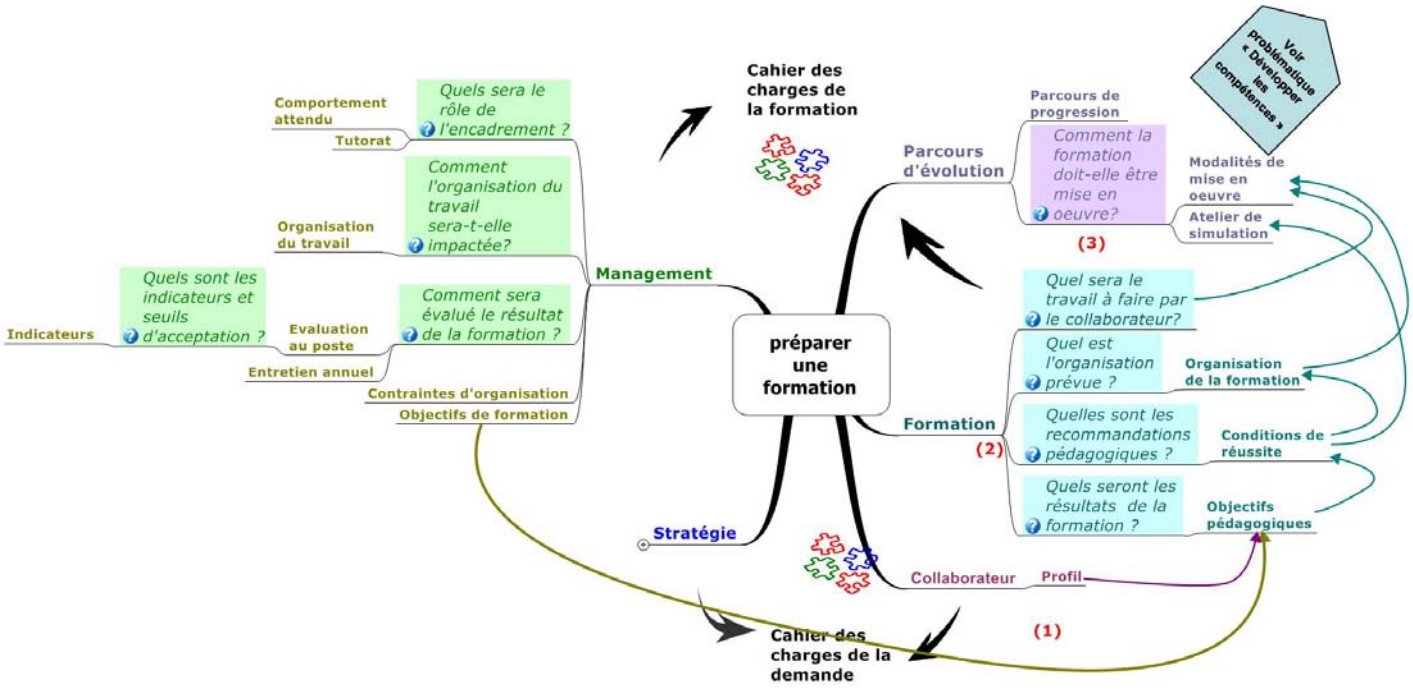
…

## Étape 3 : Mettre en œuvre le projet de formation

Il faut maintenant pour l'entreprise définir les éléments de conduite du projet. Au-delà de formuler un besoin, il faut trouver les réponses soit en interne, soit auprès de fournisseur. L'ensemble des informations obtenues constitue ce que l'on appelle un cahier des charges de la formation. Il comporte toutes les informations nécessaires au pilotage et au contrôle de la formation.

L'analyse des besoins a donné les « Profils cibles » des collaborateurs. Dans le cas présent, l'entreprise a décidé qu'elle avait besoin d'un sous-traitant. Il s'agit donc de construire avec lui la meilleure solution possible pour conduire aux résultats attendus.

Il est à noter que dans le cas présenté, le budget n'est pas mis en avant. En effet, il est la conséquence des choix que va faire l'entreprise en fonction du rapport effort/résultat. Pour réussir ce travail, il est nécessaire d'être particulièrement précis et exigeant avec ses fournisseurs sur des objectifs concrets, mesurables et sur les indicateurs de pilotage qui permettent d'identifier les résultats.




**1)** Dans un premier temps, la DRH a formalisé son cahier des **charges de la demande**. Ce travail est la compilation :

- Des informations stratégiques qui fournissent le contexte de la demande et les objectifs de formation,
- Des profils de collaborateurs issus de l'analyse de besoins classés par niveau de besoins de formation,
- D'une réflexion sur les contraintes organisationnelles.

Ces éléments servent de base à la construction d'une réponse en vue d'une formation dont la première traduction est constituée des objectifs pédagogiques (ce que le collaborateur va concrètement apprendre et pouvoir restituer dans le cadre d'une mise en œuvre au poste de travail).

Question : *Quels sont les résultats attendus de la formation ?*

**Objectif pédagogique : «** Au terme du premier module de formation, les apprenants seront capables :
- De manipuler la souris dans un contexte «Windows»,
- D'ouvrir, fermer un programme,
- D'identifier les risques liés à des mauvaises manipulations… ».

Au terme du second module :
- De lancer et fermer correctement le logiciel de GPAO,
- De faire une saisie d'informations,
- etc ».

Le constat par rapport à l'analyse des profils collaborateurs a donc été la possibilité d'identifier des modules de formation correspondant à des niveaux :
- Niveau 1 : Découvrir l'informatique et démythifier son utilisation,
- Niveau 2 : Utilisation des commandes de bases du logiciel de GPAO.

Par contre, même s'il a été possible de constituer des groupes par niveaux et de créer des parcours personnalisés (chaque collaborateur n'étant pas obligé de suivre tous les modules), il a semblé beaucoup plus difficile d'établir des durées de formation. En effet, pour certains la barrière psychologique de l'informatique constituait sans aucun doute un changement nécessitant un accompagnement plus lourd. Le travail avec le fournisseur a donc conduit à une réflexion relative à l'individualisation de la formation (durée de formation pour un même module adaptée au rythme d'apprentissage de l'apprenant).

**2)**
Question : *Quels sont les recommandations pédagogiques ?*

- **Condition de réussite : «** Réaliser la formation sous forme d'ateliers pédagogiques où chacun pourra passer le temps nécessaire pour atteindre l'objectif attendu… ».

Par ailleurs, d'autres recommandations sur le nécessaire accompagnement par l'encadrement ont conduit à répondre à la question suivante.

Question : *Quelle est l'organisation prévue ?*

- **Organisation de la formation : «** Réaliser la formation en alternance (un module, un temps d'application en situation). Planification des formations sous forme d'ateliers en fonction de la demande. Délais de réalisation : 6 mois. Durée effective prévue : 120 heures sous forme de modules dont la variation va de 1 à 3 (ex : module 1 : de 4 à 12 heures suivant le besoin)…

**3)** La prise en compte de ces informations amène à la réflexion sur la mise en œuvre concrète pour conduire à la compétence.

Question : *Comment la formation doit-elle être mise en oeuvre ?*

Ces deux pièces s'intègrent dans la prise en compte des parcours d'évolution. La création des ateliers pédagogiques permettra d'intégrer d'autres contraintes liées à l'évolution des compétences.
- **Modalité de mise en oeuvre : «** La formation se déroulera durant les 2ème et 3ème trimestres. Les collaborateurs s'inscriront en fonction de leurs emplois du temps. Les temps de formation s'organiseront entre 07 h 00 et 22 h 00 afin de faciliter l'accès aux différentes équipes…
- **Atelier de simulation :** « Le fournisseur ne pouvant mettre à disposition des équipements sur cette tranche horaire et l'entreprise souhaitant faciliter l'accès à tout moment, la direction technique créera un atelier permettant de simuler l'activité de GPAO. Cette organisation aura l'avantage d'intégrer immédiatement la situation professionnelle et servira à tester les nouveaux modes de management liés à la réorganisation des activités dans le cadre du tutorat… ».

Enfin, l'ensemble de cette réflexion conduit à travailler sur le rôle des cadres dans le tutorat et sur le système de mesure à mettre en place pour suivre et évaluer le résultat. Cette formation a été intégrée dans les parcours de développement des compétences. Elle a fait l'objet d'évaluations régulières en prenant en compte les indicateurs énoncés lors de l'analyse de besoins et dans les référentiels (voir la problématique « créer des référentiels). Par ailleurs, les résultats dans le temps furent constatés lors des seconds entretiens annuels (voir la problématique « mettre en place des entretiens annuels »).

# 4 LANGAGE ET CONCEPTS

## 4.1 Constats

Pour écrire ce guide, les auteurs sont partis de constats réalisés auprès des entreprises. En effet, aujourd'hui pour les spécialistes, le concept de la compétence est parfaitement défini et globalement accepté ; il n'en reste pas moins vrai que son application par les entreprises est plus délicate et soumise à une logique floue[1].

**Constat 1**

La compétence n'a pas de limite finie.

Le nombre d'informations dont vous aurez besoin dépend du contexte ou du but recherché.

Par exemple, pour mettre en place un système d'appréciation des compétences, le responsable aura plutôt besoin de décrire des activités, des objectifs, des indicateurs, des seuils de satisfaction… Pour mettre en place un plan de développement de compétences, il devra rechercher des informations portant sur les savoir-faire, les équipements utilisés, les incidents à résoudre, les connaissances…

… Et vous pourrez toujours développer ce volume d'informations mais pour quelle finalité ?

**Constat 2**

Trop d'informations tue l'information.

Le bon niveau est celui qui permet de prendre une décision et de la mettre en œuvre dans les délais.

Par exemple, un responsable procédant à un recrutement pourrait s'appuyer essentiellement sur les missions, le profil correspondant et les aptitudes requises. Il ne lui sera pas nécessaire de rechercher des indicateurs ou d'approfondir les savoir-faire. Ces éléments lui seront par contre nécessaires dans d'autres cadres : évaluation, mobilité…

… Et vous pourrez toujours constater que ces informations sont nécessaires et SUFFISANTES mais comment les exprimer ?

[1] La logique floue (*fuzzy logic*) a été notamment développée par le professeur Lofti A. Zadeh à l'université de Berkeley (Californie). Il lui a donné, depuis 1985, une nouvelle direction en vue de son application au contrôle des processus industriels. Le but de la logique floue est de parvenir à traiter des connaissances par nature imparfaites, du fait d'un manque de précision dans l'expression d'une dimension ou de l'impossibilité de chiffrer une notion : incertitudes, imprécisions et « incomplétudes » (absence d'un certain nombre de renseignements) caractérisent cette logique. La solution proposée sera de préserver les imperfections dans le traitement logique jusqu'à un certain stade, jusqu'à ce qu'on dispose d'une représentation manipulable de façon automatique. (Jean VAN DEN BROEK D'OBRENAN Encyclopédie UNIVERSALIS).

## Constat 3

Seul ce qui est exprimé dans le langage de l'entreprise a du sens pour l'entreprise.

Les informations n'ont d'importance et de sens que si elles répondent à un besoin exprimé avec leur langage, par les femmes ou les hommes de l'entreprise.

Par exemple, la compétence d'utilisation de la bureautique a été progressivement intégrée. Dans les années 70, on parlait de vitesse de frappe, de présentation du courrier, d'utilisation de la machine à écrire…
En 1985, une nouvelle compétence apparaît qu'on décrit à travers la manipulation d'un micro-ordinateur, l'usage d'un traitement de texte, la mise en forme d'un document…
En 1995, on parle d'une nouvelle compétence « transverse », de mise en forme documentaire sur Word, d'usage de différents logiciels, de présentation documentaire…
Aujourd'hui, tout le monde utilisant l'informatique (un des moyens de lire et d'écrire), cette compétence d'utilisation de matériel n'a plus de sens et ne doit être différenciée qu'au regard de certains logiciels.

… Et vous devrez vous rappeler qu'elles ne sont valables qu'à un moment donné mais comment les faire évoluer ?

## Constat 4

La gestion du capital humain fait partie du quotidien.

Si votre entreprise existe encore aujourd'hui, les compétences qui paraissent éloignées de vos préoccupations quotidiennes sont pourtant implicites dans votre mode de management et votre mode de fonctionnement face à vos collaborateurs.

… Et vous pratiquez déjà la gestion des compétences, tel Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans s'en rendre compte mais comment la formaliser avec des grands principes intellectuels et des mots compliqués ?

Notre but n'est pas de répondre à ce dernier point. Il est de vous apporter des informations simples et opérationnelles et de vous donner quelques pistes pour que vous puissiez anticiper vos besoins, investir sur vos collaborateurs, gérer des situations, mettre en œuvre des actions et développer votre compétitivité.

## 4.2 Gérer par les compétences

Pour tenter de vous aider sur cette partie, nous avons extrait quelques questions du guide des « technologies organisationnelles pour l'entreprise » (étude téléchargeable sur le site http://www.industrie.gouv.fr). Elles vous permettront d'appréhender votre connaissance du capital humain mis à disposition de vos projets par les femmes et les hommes qui œuvrent pour l'entreprise (intitulé de façon réductrice RH).

1) Comment rendez-vous votre politique RH suffisamment explicite ?
2) Comment mettez-vous votre politique RH en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ?
3) Quelle est votre visibilité en matière de RH ?
4) Comment effectuez-vous vos recrutements, gérez-vous les carrières de ceux qui sont présents et rémunérez-vous les performances ?
5) Quel est l'état des conditions de travail et des relations sociales dans votre entreprise ?
6) Comment mesurez-vous le niveau de motivation dans votre entreprise ?
7) Comment gérez-vous et valorisez-vous le capital humain de votre entreprise et des individus qui s'y trouvent ?

Se poser ces questions est nécessaire, mais les responsables d'entreprise ont trop rarement le temps de se les poser. Pourtant, connaissant bien leur entreprise, ils ont souvent de bonnes réponses à donner.

Le schéma ci-contre présente la démarche théorique à suivre pour passer de votre stratégie à une gestion maîtrisée de votre capital humain. Au travers des rencontres avec les entreprises, nous avons constaté que suivre une telle démarche est un facteur facilitant et un gage de réussite.

Ce guide n'a bien sûr pas vocation à vous accompagner dans la définition de votre stratégie.

**La définition de cette stratégie revient au dirigeant**.

C'est à lui et à ses proches collaborateurs, d'avoir une approche la plus globale possible pour situer le ou les projet(s) qui doivent être menés dans la stratégie et le management de l'entreprise et pouvoir par avance bâtir le cadre nécessaire à sa réussite.

**Entreprendre c'est avoir un projet !**

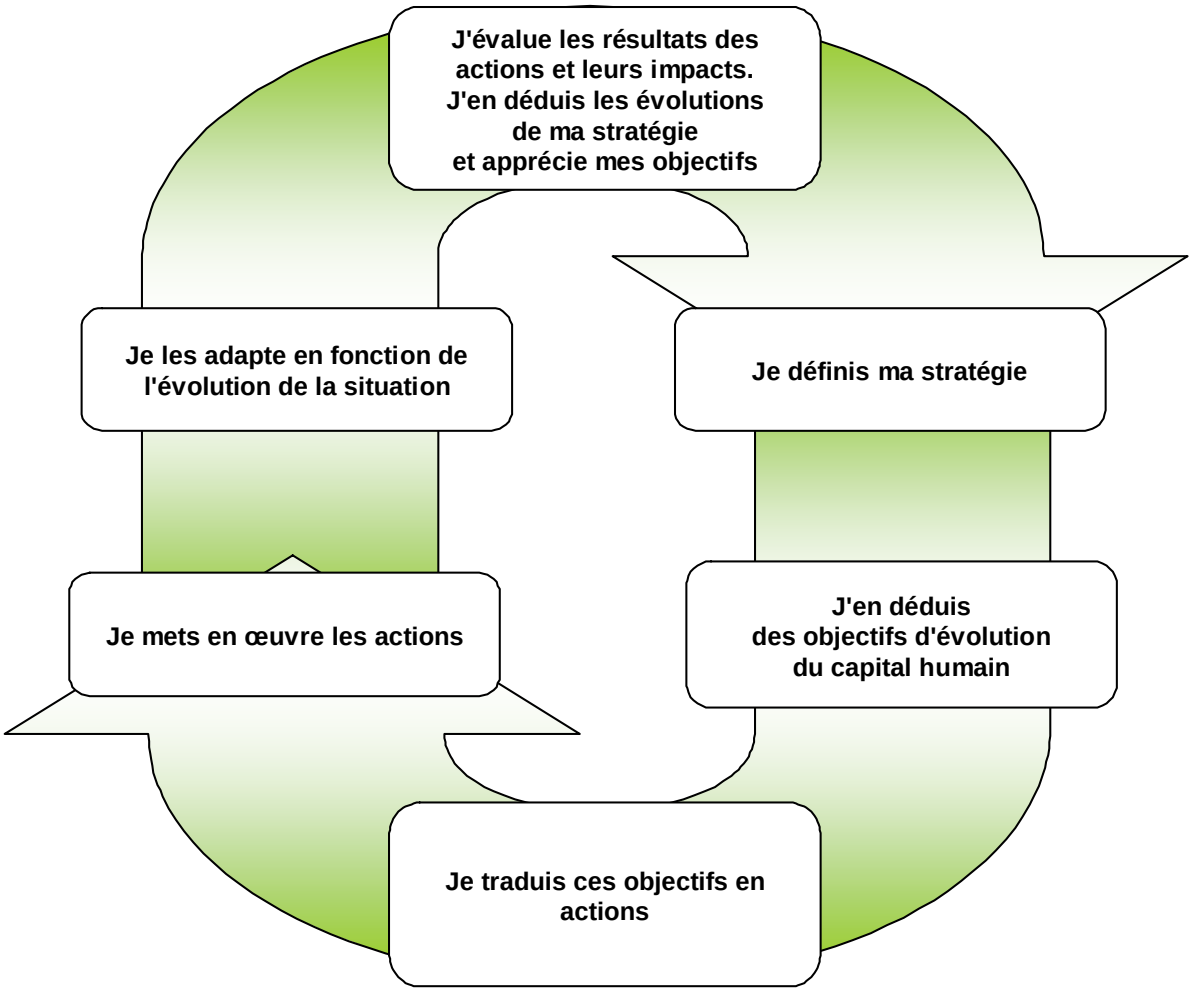
Faire vivre l'entreprise, c'est encore lui donner des opportunités de projets !

Par une succession de projets, l'entreprise se renouvelle dans son savoir-faire, dans sa position sur les marchés et dans l'intérêt que les femmes et les hommes trouvent à y travailler.

C'est aussi par une succession de projets dont il convient de définir les priorités que l'entreprise peut répondre à ses interrogations sur sa rentabilité, son développement et sa pérennité.

Les projets sont tous, à des degrés divers, générateurs de changements
qui concernent tout ou partie de l'entreprise.

Ils impliquent tous une réflexion sur l'investissement en capital humain à réaliser.


J'évalue les résultats des actions et leurs impacts. J'en déduis les évolutions de ma stratégie et apprécie mes objectifs
Je définis ma stratégie
J'en déduis des objectifs d'évolution du capital humain
Je traduis ces objectifs en actions
Je mets en œuvre les actions
Je les adapte en fonction de l'évolution de la situation

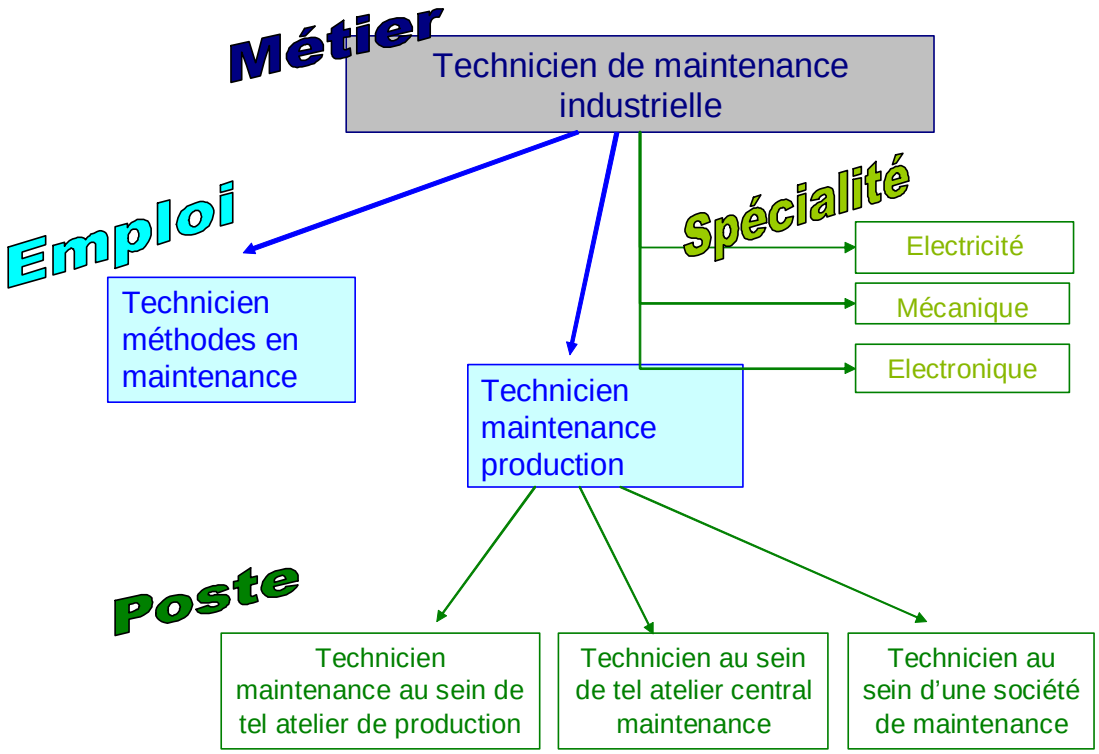
## 4.3 Du métier à la mission

Métier, emploi, poste, fonction, activité… Ces différents termes sont aujourd'hui utilisés tant par les acteurs externes à l'entreprise que par l'entreprise elle-même mais souvent avec des significations différentes.

### Métier, emploi, poste …

Actuellement, les concepts de métier et d'emploi sont utilisés pour définir ce que font les personnes au travail en se centrant sur les activités professionnelles indépendamment des structures, des organisations du travail, des statuts et des classifications.

Dans le cadre des ressources humaines, le **métier** est un ensemble défini et reconnu d'activités nécessitant des compétences et des connaissances spécifiques. **(1)**
L'**emploi** se définit par un ensemble d'activités professionnelles, regroupant des postes pour lesquels il existe une identité ou une forte proximité en terme d'activités et de compétences, ce qui permet d'étudier ces postes de façon globale et unique à travers la notion d'emploi. **(2)**
Les **postes de travail** sont définis également par des activités professionnelles mais celles-ci sont mises en oeuvre dans un contexte précis au sein d'une structure et d'une organisation du travail définies. **(3)**



Ainsi, les acteurs institutionnels ou les branches professionnelles utilisent-ils les termes de métier et d'emploi pour les travaux sur les diplômes, certifications professionnelles, répertoires des métiers, répertoires des emplois… L'entreprise pourra s'appuyer sur ces travaux mais ceux-ci ne sont pas « duplicables » directement et l'entreprise devra construire son propre système.

**1)** La notion de métier est plus souvent utilisée lorsqu'on travaille sur la formation, l'apprentissage, la professionnalisation. On peut parler du métier d'une personne y compris lorsqu'elle est dans une période d'inactivité professionnelle. Au sens général, le métier est une « profession caractérisée par une spécificité exigeant un apprentissage, de l'expérience… et entrant dans un cadre légal ».

Exemple : « Technicien de maintenance » ou « Formateur d'adultes » sont des métiers.

- Outils associés : le référentiel métier ou le profil professionnel décrit les activités et les compétences (on peut parler de référentiel d'activités et de référentiel de compétences).

**2)** La notion d'emploi est plus souvent utilisée lorsqu'on travaille sur les effectifs, sur les besoins en personnel, sur les aspects quantitatifs… Une personne qui possède un métier doit pouvoir mettre en œuvre les compétences correspondantes dans des emplois différents. On change plus souvent d'emploi au sein d'un même métier qu'on ne change de métier au cours d'une vie professionnelle. Certains considèrent qu'il faut a minima 6 mois à un an pour passer d'un emploi à un autre, à niveau de compétence égal et plusieurs années pour maîtriser un métier. L'expertise dans un métier requiert une dizaine d'années de pratique professionnelle.

Exemple : un technicien de maintenance peut exercer un emploi de technicien de maintenance « Intervention production » ou un emploi de technicien de maintenance « Méthodes ». Un formateur d'adultes peut exercer un emploi de formateur en entreprise ou un emploi de formateur auprès de publics en alternance.

- Outils associés : le référentiel emploi (plus complet) ou la fiche descriptive de l'emploi (plus synthétique) expliquent les activités professionnelles et peuvent décrire en outre les principales compétences ; on parle également de référentiel d'activités et de référentiel de compétences.

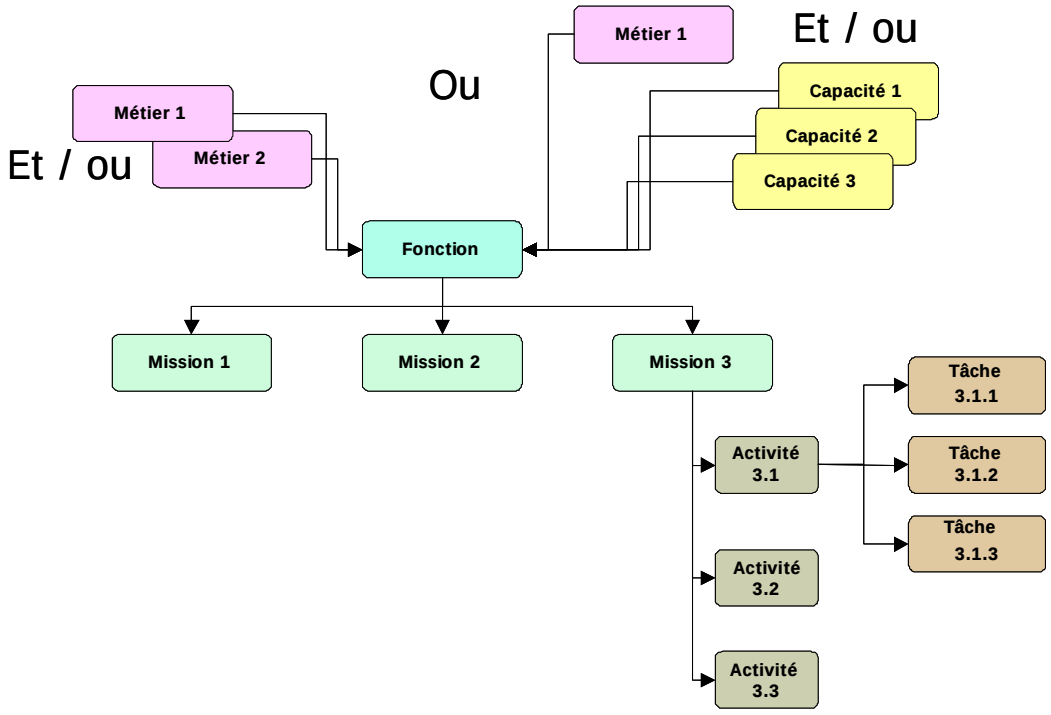
**3)** Un salarié occupe un poste de travail à un moment donné : conducteur de la machine X ou Y. Des salariés occupant des postes de travail différents au sein d'entreprises différentes, œuvrant sur des spécialités ou des équipements différents, peuvent se situer dans le même emploi.

Exemple : un technicien de maintenance « Intervention production » peut être sur un poste de travail au sein d'un atelier de production défini ou en poste au sein d'un service de maintenance défini. Dans le cadre de ce poste, on peut lui confier une fonction spécifique d'élaboration du planning pour une équipe de techniciens.

## … fonction, activité, mission

Pour expliquer un métier, un emploi ou l'expérience d'une personne, on décrit les fonctions et activités professionnelles assurées. Dans ce cadre, l'activité est un ensemble cohérent d'opérations réalisées pour atteindre un résultat donné. La fonction est un ensemble d'activités dans un domaine précis ou concourant à une finalité professionnelle définie. **(1)**

Dans l'entreprise, on parle souvent de l'exercice d'une « fonction » recouvrant plusieurs « missions », les missions étant centrées sur l'atteinte d'un résultat dans le contexte de l'entreprise. **(2)** Une mission implique la mise en oeuvre de plusieurs activités.




L'approche par activités permet de faire le lien entre les visions externes à l'entreprise (décrivant des métiers, des emplois… d'une manière plus générique) et la vision de l'entreprise, décrivant des missions et/ou des fonctions confiées à des personnes.

**1)** Les fonctions sont parfois formulées en termes très généraux : vente, conception, animation… Les activités sont formulées le plus souvent avec un verbe actif et un complément.

Exemple :
La description générale du métier de technicien de maintenance peut comprendre deux fonctions :

- Entretien curatif et préventif,
- Amélioration des équipements.

Une fonction peut se décliner en plusieurs activités.
Entretien curatif :

- Réaliser les diagnostics des dysfonctionnements électriques, mécaniques et pneumatiques,
- Effectuer les réglages et réparations,
- Remettre en route et s'assurer du bon fonctionnement de l'équipement.

**2)** En entreprise, la fiche de fonction décrit la ou les missions et les activités correspondantes.
Elle peut aussi décrire les compétences et connaissances associées à ces activités.
Une personne peut assurer une ou plusieurs fonctions et avoir une ou plusieurs fiches de fonction.

Exemple : La fiche de fonction d'un responsable d'atelier en milieu industriel, correspondant à la fonction « Supervision », recouvre trois missions :

- Organiser l'activité de la zone selon les règles établies,
- Assurer la réalisation du planning hebdomadaire,
- Assister techniquement les équipes pour résoudre les incidents techniques.

La mission « Organiser l'activité de la zone selon les règles établies » comporte les activités :

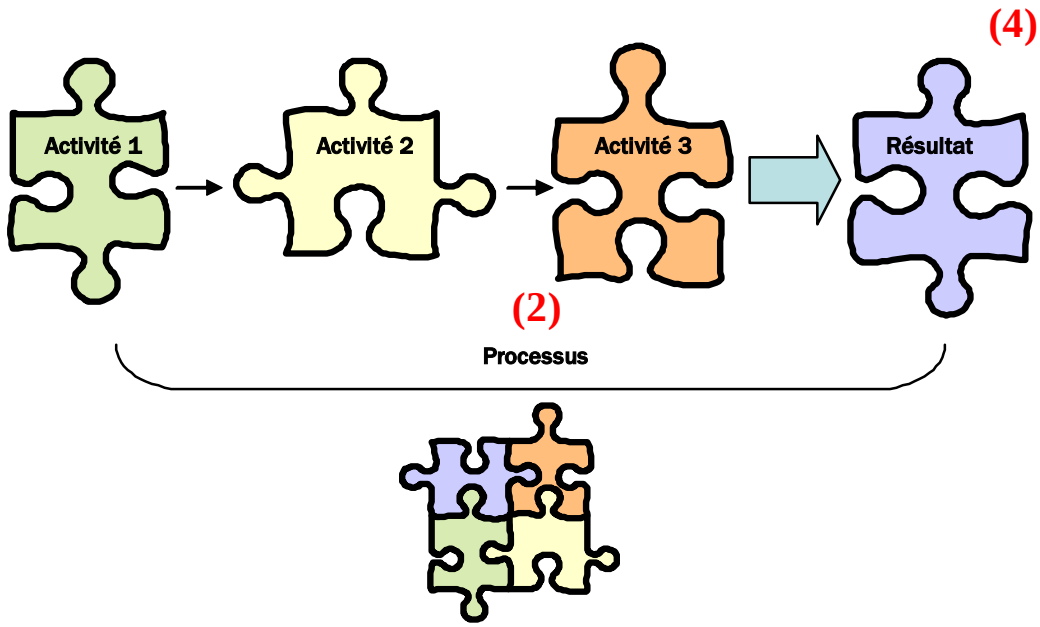
- Établir le planning et les ressources nécessaires sur la semaine selon les objectifs fixés par le responsable de service,
- S'assurer de la mise à disposition des équipements et matières premières nécessaires,
- etc ».

## 4.4 Les processus

L'entreprise est soumise aux exigences de productivité. Cette notion se juge essentiellement sur les résultats économiques. Pour le dirigeant, la relation est directe avec la performance des différents processus de son organisme. Ceux-ci sont eux-mêmes dépendant des hommes et des femmes de l'entreprise. Il est donc logique de rechercher une adéquation entre ces composantes.

**(1)** La première vision que peut avoir le dirigeant d'entreprise est celle de la qualité : mettre les bonnes personnes, aux bons endroits et aux bons moments**.**

**(2)** Pour ce faire, le principe de base est d'identifier ses processus et de les découper en activités.
**(3)** Chaque activité respecte des niveaux d'exigence de production qui concourent directement au résultat.




***On considère que l'individu satisfait aux attentes de l'entreprise lorsqu'il produit les activités qui lui sont confiées au niveau de performance attendu. L'approche par activité est souvent privilégiée par les entreprises car elle répond à une préoccupation dont le résultat est en général lisible rapidement.***

**1)** Cette vision est une traduction des exigences de management de la qualité que l'on peut retrouver, entre autres, dans les normes ISO 9000, l'objectif de cette organisation étant évidemment orienté vers la satisfaction du client.

**2)** Le découpage par processus et activité ne répond pas à une logique absolue. Il est cependant relativement aisé pour une entreprise de réaliser ce travail à partir de l'analyse de son organisation et des résultats qu'elle produit.

**3)** Pour mémoire :

- un processus est un ensemble d'activités organisées conduisant à un résultat,
- une activité est une vision du découpage du processus. En général, elle correspond au plus petit lot de tâches ayant un sens fini,
- la tâche répond à la question : « Que faut-t-il faire pour tenir l'activité ? ».

Au delà de la tâche, il est encore possible de descendre dans les modes opératoires : « Comment faut il le faire ? »

Exemple : Processus de commercialisation (début : « Identification client », fin : « Signature d'un contrat »).
Les activités peuvent être : «Organisation de la prospection», «Visite», «Compte-rendu», « Suivi »…
Les tâches pour « Compte-rendu » peuvent être : « Mettre à jour la fiche client», «Fournir les informations de commandes au service administratif », « Mettre à jour le tableau de bord commercial »…

On notera que l'emploi de ces mots peut varier d'une entreprise à l'autre, au sein d'un référentiel ou chez les consultants. Il appartient donc à l'entreprise de définir le langage qu'elle utilise. Vous constaterez que c'est ce que permet la méthodologie présentée dans ce livre.

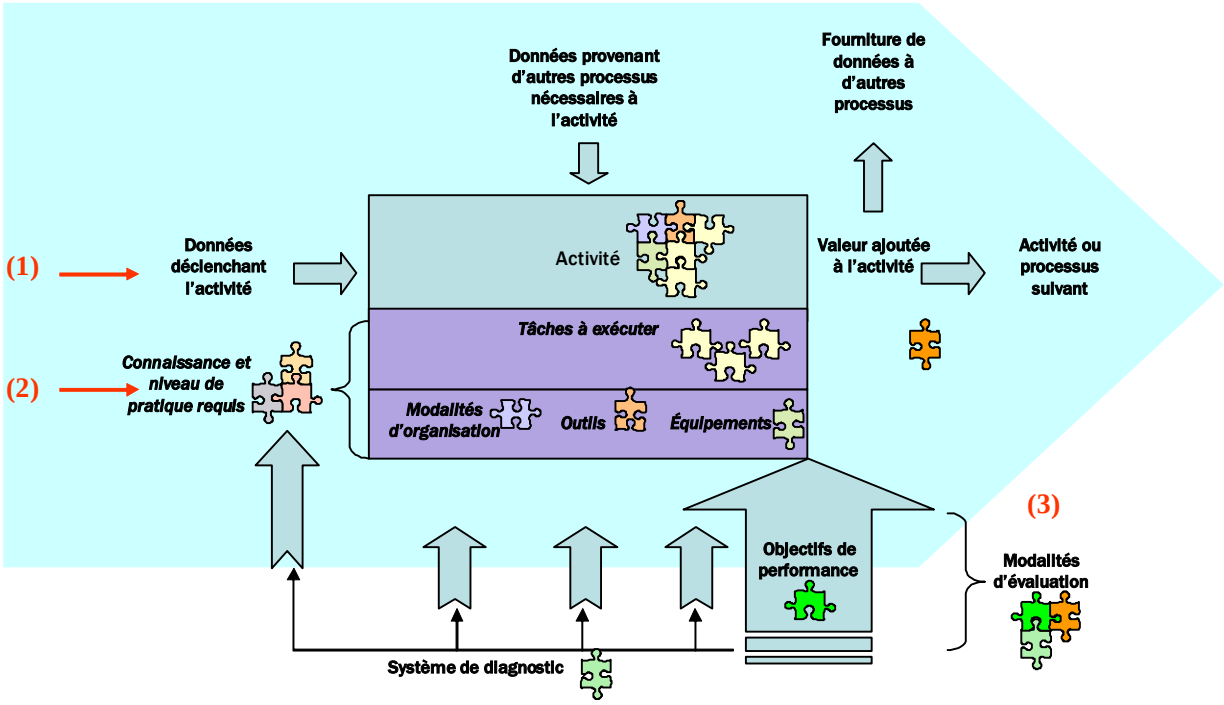
**4)** Le résultat d'un processus peut être un produit matériel ou immatériel qui peut être caractérisé et évalué à partir de performances fixées par avance.

## Analyser l'activité

Si l'activité peut être considérée comme un excellent point de départ, c'est parce qu'elle permet de préciser le contexte dans lequel se trouve l'individu. Le développement des performances et des compétences est dépendant des moyens mis en œuvre par l'organisme.

L'activité peut se décrire à deux niveaux : celui de la valeur ajoutée et celui des moyens mis en œuvre pour atteindre le résultat[1].

L'activité permet de fixer des objectifs de production. Ils constituent l'un des piliers qui peut servir à l'évaluation. L'évaluation est un constat. En cas d'écart il peut être nécessaire d'établir un diagnostic pour définir les causes de défaillance. **(3)**




***Quel que soit le système que l'entreprise souhaite mettre en place pour piloter et gérer son capital humain, il sera nécessaire d'identifier correctement les activités devant être tenues. Cette condition n'est pas toujours suffisante mais dans tous les cas elle est nécessaire.***

[1] Voir aussi le chapitre « Les compétences nécessaires à l'activité » qui détaille l'analyse des connaissances et du niveau de pratique requis.

**1)** Une activité est déclenchée par une donnée entrante et permet de produire une valeur ajoutée {donnée(s) sortante(s)}. L'activité peut recevoir des données provenant d'autres activités nécessaires pour la bonne tenue des tâches.

Exemple : dans le cadre d'un processus de service, l'activité « établir les factures » d'un processus de traitement administratif peut avoir :

- Comme donnée d'entrée : « Bon de livraison au client »,
- Comme valeur ajoutée : « La facture »,
- Comme autres données reçues : « Informations commerciales sur le client » provenant du processus commercial, « Frais de transport » provenant du processus logistique.

Dans le cadre d'un processus industriel, l'activité « Assemblage des coques » d'un processus fabrication peut avoir :

- Comme donnée d'entrée : « Coque avant et coque arrière »,
- Comme valeur ajoutée : « Coques assemblées »,
- Comme autres données reçues : « Pièces d'assemblages » provenant d'un processus « Distribution des pièces au poste de travail ».

**2)** Les tâches à exécuter dans le cadre d'une activité peuvent être tenues de façons très différentes d'un organisme à l'autre. Tout dépend des équipements mis à disposition, des outils développés, de l'organisation mise en place. Dans le cadre de la gestion du capital humain, il est important de noter que la mesure de l'atteinte des objectifs de l'activité n'est pas suffisante pour prendre des décisions relatives à la professionnalisation des individus.

Exemple : pour un processus administratif de traitement du courrier par une secrétaire disposant du même niveau de formation et de la même expérience professionnelle.

CAS 1 :
Equipement : la secrétaire dispose d'un micro-ordinateur sans sécurité (pas de sauvegarde, pas de liaison sur un réseau local).

- Outils : il n'existe pas de documents modèles,
- Organisation : l'absence de sauvegarde et de gestion documentaire informatique oblige la secrétaire à imprimer en 3 exemplaires les documents et à les classer dans différents dossiers.

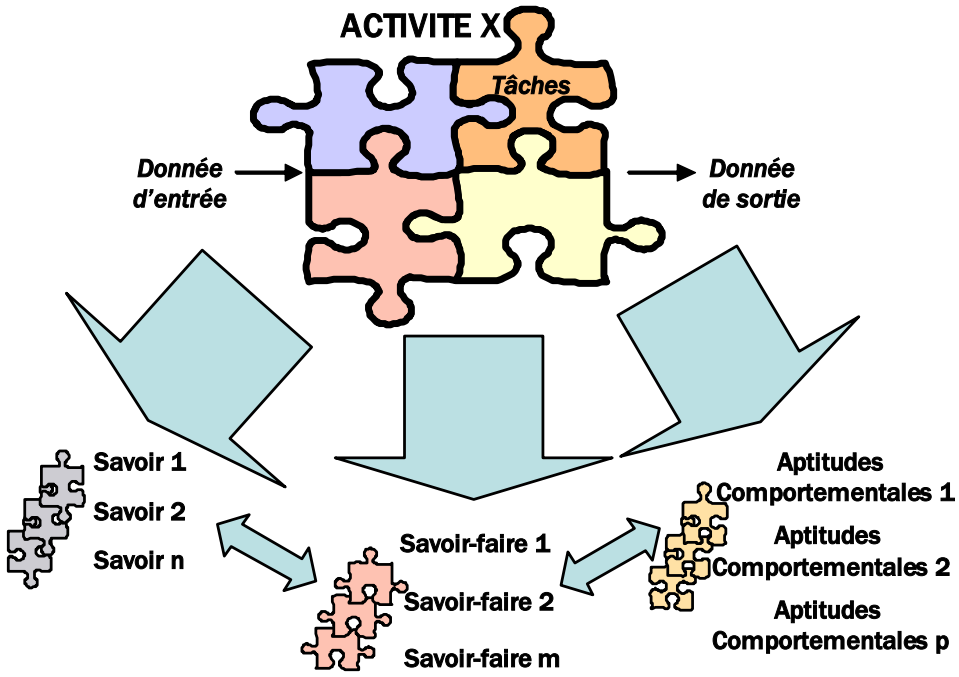
CAS 2 :
L'entreprise a investi dans un matériel informatique correct et dans une organisation documentaire avec des modèles qui évitent de ressaisir les informations et d'avoir à les classer physiquement.

Il est inutile d'aller plus loin pour démontrer que les performances de l'activité ne dépendent plus ici de la personne qui la tient (dans la mesure évidemment ou sa formation et son expérience lui permettent de tenir le cas 2).

**3)** Se reporter ci-après au chapitre « mesurer ».

## Les compétences[1] nécessaires à l'activité

Pour pouvoir évaluer, construire des plans de formation ou affecter les personnels, il est nécessaire d'identifier, par activité, ce qu'il faut maîtriser.




Dans le cadre de la description d'une activité, il est possible d'identifier :

- Les « Savoir-faire » relevant d'un découpage méthodique des différentes opérations à conduire,
- Les « Savoir » nécessaires en terme de culture générale, de théorie dans le domaine ou d'informations complémentaires à posséder,
- Les « Aptitudes comportementales » qui comme le terme l'indique dépendent du type de relations interpersonnelles développées dans le cadre de l'activité ou d'un niveau d'implication à avoir face à des situations données.

***Au-delà de l'analyse des informations permettant de définir le profil nécessaire pour tenir une activité, il est important de rappeler que la compétence reste dépendante du contexte d'exécution[2].***

[1] Les « savoir-faire », les « savoir » et les « aptitudes comportementales » entrent dans les différentes définitions du mot « compétence », que nous ne développons pas ici. On peut se référer aux définitions de l'AFNOR (Norme NF X 50.750), du ROME, de la CNCP ou à l'approche développée par le MEDEF (Objectif Compétences – Des pratiques européennes innovantes).

[2] Voir le chapitre « analyser l'activité ».

**Pour vous aider :**

**1)** Des questions-clés pour obtenir les savoir-faire à partir de la description de l'activité :
Comment **se déroule** l'activité ? De quoi faut-il **tenir compte** dans la réalisation de l'activité ?
Avec quelles **ressources** : informations, outils, méthodes ?

Exemple :
A partir de l'activité « Préparer la vente » réalisée dans un contexte professionnel donné (vente de solutions techniques à des entreprises), les savoir-faire suivants ont été décrits :

- Utiliser l'outil de ciblage,
- Rechercher les informations nécessaires sur le client,
- Rechercher les informations nécessaires sur l'environnement commercial et technique.

Attention : les savoir-faire sont mobilisés dans une situation professionnelle donnée correspondant à un contexte professionnel.

**2)** Des questions-clés pour obtenir les connaissances à partir de la description de l'activité :
Pour mener à bien l'activité, que faut-il connaître dans les domaines juridique, technique, technologique, scientifique, des langues, de la gestion… ? Quel **niveau d'exigence** dans un domaine précis ?

Exemple :
A partir de l'activité « Préparer la vente », réalisée dans un contexte professionnel donné (vente de solutions techniques à des entreprises), les savoirs suivants ont été décrits :

- Connaissance du (des) secteur(s) d'activité,
- Connaissance du marché sur lequel on évolue,
- Approches commerciales de la concurrence.

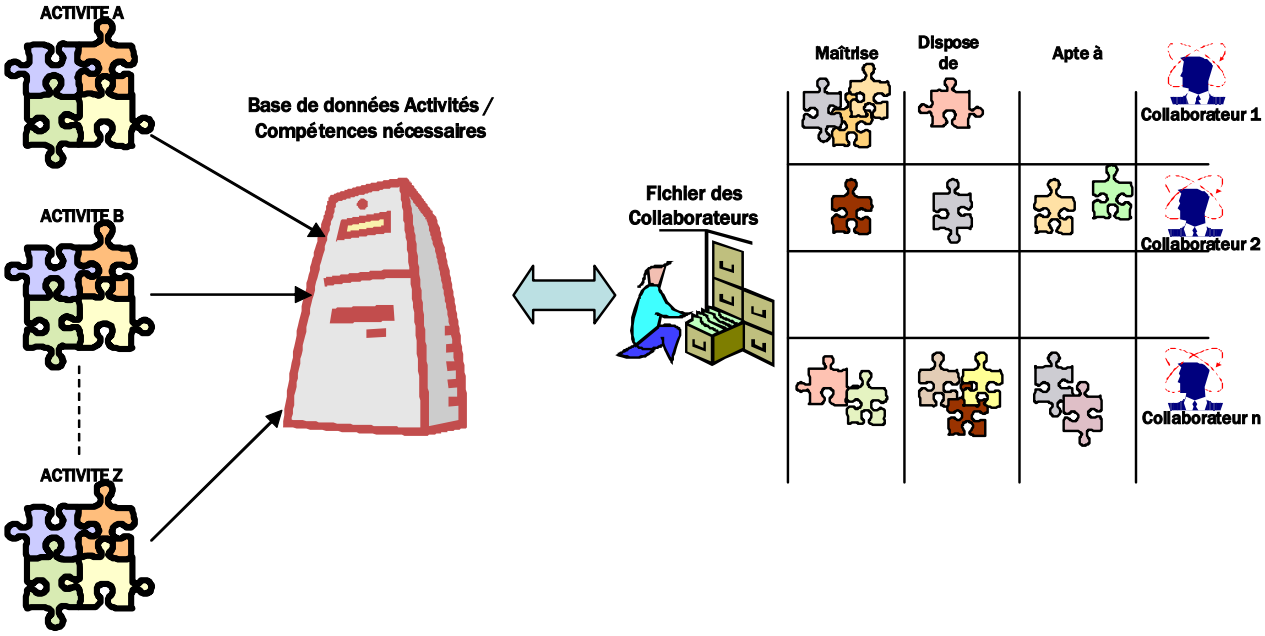
**3)** Des questions-clés pour obtenir les aptitudes comportementales à partir de la description de l'activité :
Pour mener à bien l'activité, quels sont les comportements requis ? Quelles relations interpersonnelles sont requises ? Quel niveau d'implication est requis ?

Exemple :
A partir de l'activité « Préparer la vente », réalisée dans un contexte professionnel donné (vente de solutions techniques à des entreprises), les aptitudes comportementales suivantes ont été décrites :

- Rigueur dans la prise en compte de l'ensemble des informations provenant des visites précédentes et des autres membres de l'équipe,
- Travail en équipe.

## 4.5 et le capital humain

Pour l'entreprise, la première exigence est d'améliorer l'affectation des ressources humaines par rapport aux exigences des activités même s'il est évident que le management par les compétences est loin de se limiter à cela.




Pour illustrer ce principe, lorsque l'entreprise a analysé ses activités, elle dispose d'une base d'informations sur les conditions nécessaires pour tenir correctement les activités de ses différents processus.
Il faut alors réaliser une analyse identique au niveau des ressources humaines dont elle dispose. Pour simplifier, nous distinguons dans le schéma ci-dessus 3 cas possibles par collaborateurs.

- **Maîtrise** : il s'agit des «Savoirs», «Savoir-faire», «Comportements» que le collaborateur met en pratique régulièrement (en général, on considère qu'il n'y a plus maîtrise au delà de 3 à 5 ans d'arrêt),
- **Dispose de** : il s'agit précisément de composantes que le collaborateur n'a pas mises en oeuvre ou ne pratique plus. Elles peuvent en général être activées assez rapidement,
- **Apte à** : ce sont les potentiels identifiés chez un collaborateur permettant de l'orienter dans le développement de ses compétences.

L'entreprise pourra alors établir des relations entre les compétences nécessaires pour tenir une activité et les ressources dont elle dispose.

***Il n'est pas possible de définir un module de connaissance et/ ou de savoir-faire égal à une activité. En effet, l'activité nécessite en général la mise en œuvre de « morceaux » de savoir et de savoir-faire ainsi qu'une expérience plus ou moins importante de leur mise en œuvre.***

***La pratique du management par les compétences commence par une meilleure identification des profils des collaborateurs. Cette étape permet à l'entreprise d'identifier rapidement « Qui peut tenir quelle activité et dans quels délais ». Mais c'est surtout la base pour accompagner le développement des collaborateurs dans leurs domaines de compétence de prédilection.***

Exemple :

Une PME industrielle a décrit les principales compétences à maîtriser pour conduire les lignes de conditionnement et elle a identifié les compétences déjà maîtrisées par chaque opérateur de conditionnement.

Afin de faciliter la constitution des équipes de conditionnement (l'ensemble des compétences devant être maîtrisées au sein de l'équipe), elle a établi un tableau permettant de visualiser la correspondance entre les opérateurs et les compétences.

D'autre part, l'entreprise souhaite développer les compétences de ces opérateurs. Elle a donc, en parallèle, établi des objectifs (compétences à acquérir) et accompagné l'acquisition de ces nouvelles compétences (compétences en cours d'acquisition).

Le tableau ci-dessous permet aux animateurs d'équipe de visualiser :

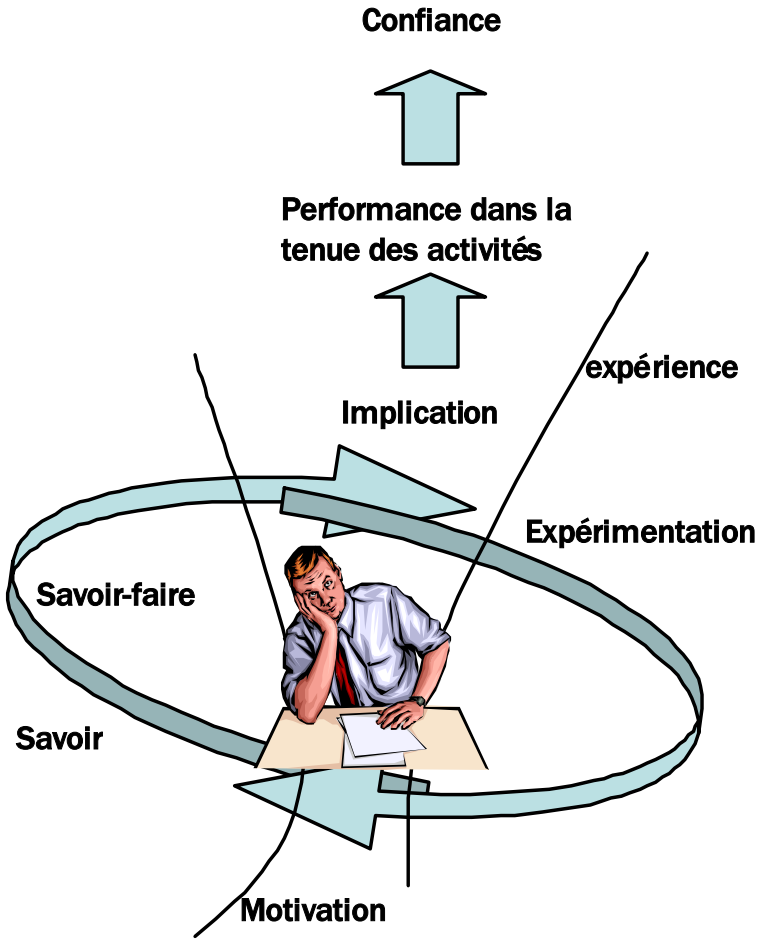
- Les éléments nécessaires à la constitution d'équipes,
- Les objectifs de développement de compétences et les personnes à accompagner.

| | Conduire la table de conditionnement | Conduire la mireuse | Réaliser le vide de ligne | Renseigner le dossier de conditionnement |
|---|---|---|---|---|
| M. X | Acquis | | En cours d'acquisition | Objectif de développement |
| Mme Y | | | | |
| M. W | | | | |
| Mme Z | | | | |

## Accompagner

L'entreprise a besoin d'accompagner ses collaborateurs dans le développement de ses compétences pour pérenniser la performance et l'évolution de ses processus mais aussi au regard d'une responsabilité sociétale qui doit permettre l'employabilité de chacun tout au long de sa vie et quel que soit son parcours (interne ou externe à l'entreprise).

L'évolution de l'individu est un processus complexe qui dépend de l'environnement dans lequel il se trouve.




***Gérer et développer le capital humain de l'entreprise, c'est prendre en compte au moins deux dimensions :***

- ***La nécessité de gérer le droit à l'erreur afin d'encourager l'expérimentation (sous contrôle évidemment),***
- ***La responsabilité de la direction et du management dans le développement de l'implication des personnes.***

**1)** En général, on peut considérer que tout individu dispose d'un « Capital » motivation qui lui appartient. Cette motivation est plus ou moins forte par rapport à ses activités en fonction de l'environnement socio-culturel dans lequel il a évolué.

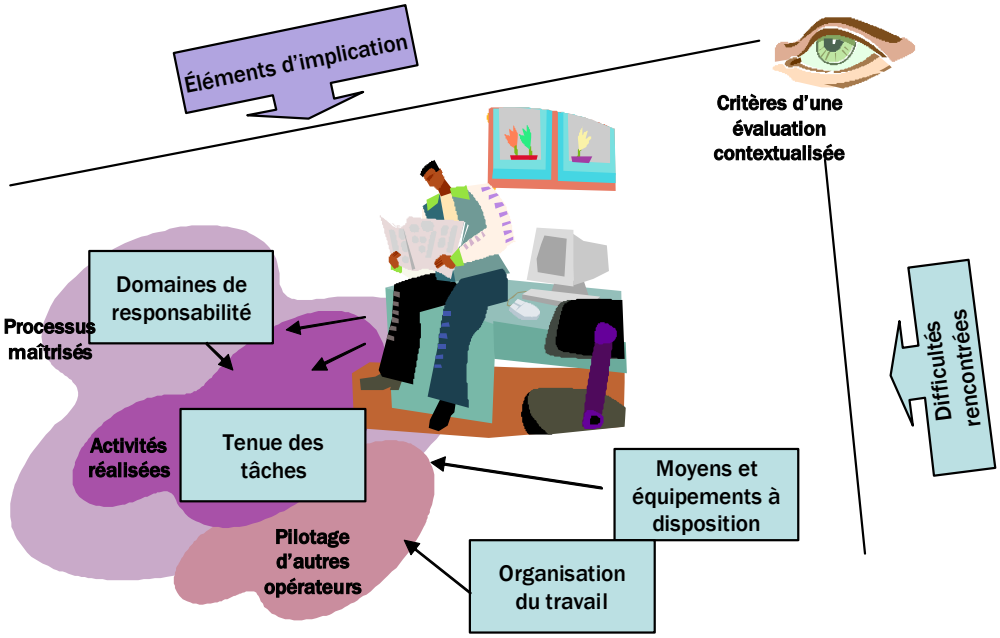
**2)** L'importance pour l'entreprise est de renforcer cette motivation afin de favoriser l'implication de l'individu. Pour cela, le management doit identifier les ressources à sa disposition pour assumer ce rôle. Elles peuvent être extrêmement variées à commencer par la rémunération, la reconnaissance sociale, le confort de travail… A l'inverse, un management dans l'impossibilité de gérer l'implication de ses collaborateurs verra la motivation de ceux-ci se dégrader. Ils auront de plus en plus de mal à tenir leurs activités, à accepter le changement ou à faire évoluer leur professionnalisme.

**3)** En France, on base beaucoup la compétence sur la formation des personnels. Pourtant, l'essentiel repose sur l'expérimentation et l'expérience (même s'il est évident que l'acquisition de « Savoir » reste fondamentale). Souvent, l'entreprise recrute en réclamant des diplômes faute d'être en mesure de définir ce qu'elle attend réellement des personnes. Développer le capital humain c'est être capable de prendre en compte la dimension de la gestion du droit à l'erreur et donc mettre en place un contexte de confiance favorable à l'expérimentation.

Exemple :
Lorsque vous formez des collaborateurs, comment planifiez-vous leur retour de formation ?
Bénéficient-ils d'un temps pour l'expérimentation de ce qu'ils ont appris ?
Leur apportez-vous une aide, un support dans l'accompagnement de leur changement d'habitudes ?
Acceptez-vous une baisse temporaire de leur productivité ? (correspondant au temps nécessaire pour s'exercer à la pratique des nouvelles activités ou des nouveaux modes de fonctionnement).

## Mesurer

La gestion des compétences nécessite un travail important d'analyse et de recensement auprès des collaborateurs. Ce travail est fondamental et malheureusement trop souvent limité à une évaluation annuelle du travail alors qu'il s'agit d'un véritable outil de management.




***L'analyse de la pratique d'un individu par rapport à la tenue d'une activité nécessite une prise en compte de différents champs d'interviews. On a, en général, tendance à se limiter à décrire les tâches. Or si l'on considère que la performance de l'individu repose sur l'organisation de l'entreprise, il est fondamental de consacrer du temps à l'analyse de l'environnement de travail.***

Exemple :

Une entreprise a réalisé un référentiel de compétences pour l'encadrement de proximité en production. Ce référentiel a été organisé en trois niveaux.
Certaines de ces compétences se déclinent sur plusieurs niveaux. Par exemple, la compétence « Animer une équipe » se décline sur deux niveaux. D'autres correspondent à un niveau d'exercice du métier. Par exemple, « Gérer des projets » est une compétence correspondant au niveau le plus élevé.
Ainsi, l'entreprise dispose d'un outil de développement des compétences pour les responsables d'équipe.
Afin de positionner les responsables d'équipe par rapport à ce référentiel et de contractualiser avec eux un parcours d'évolution professionnelle, le responsable de production et le DRH ont décidé de mettre en place des entretiens.

Pour chacune des compétences décrites, des critères d'appréciation ont été établis.

Par exemple, pour la compétence « Animer une équipe » :

Au 1er niveau, les critères d'appréciation sont les suivants :

- L'application des consignes est vérifiée,
- Les horaires, absences et congés sont suivis,
- Une assistance technique de proximité est apportée auprès des opérateurs…

Par rapport à ces critères, des indicateurs sont identifiés : nombre d'incidents liés à un mauvais passage de consigne au sein de l'équipe…

Pour le 2ème niveau, les critères d'appréciation sont différents :

- Des objectifs sont formulés pour les différents collaborateurs,
- Le responsable d'équipe mène de petits entretiens individuels en cas de besoin.
- Il encourage et pose des limites…

Un indicateur plus qualitatif apparaît : qualité de l'ambiance dans l'équipe.

Afin d'établir une discussion basée sur des faits lors de l'entretien, les éléments à préparer et à réunir pour l'entretien sont explicités :

- Activités réalisées sur une période donnée,
- Cahier de route, suivi des horaires, des absences…
- Exemples d'actions menées pour améliorer le suivi des consignes,
- Exemples d'actions menées pour animer l'équipe, résoudre des conflits, fixer des objectifs...
- Recueil de l'avis des collaborateurs.

Par ailleurs, les éléments liés à l'environnement du travail ont été identifiés. Par exemple, dans certains ateliers, le process est plus complexe que dans d'autres et l'assistance technique aux opérateurs requiert des connaissances plus importantes.

# 5 TÉMOIGNAGES

***Les témoignages qui suivent représentent quelques contributions dont le seul objectif est de favoriser les échanges. D'autres seront présents sur le « web-livre ».***

## 5.1 Que représente le capital humain ?

### Pour des organisations syndicales de salariés

**Quand l'Homme devient Capital pour l'Entreprise**

Au sein de l'entreprise, on cherche à trouver de nouveaux équilibres entre exigences financières des actionnaires et besoin d'une gouvernance plus large de la responsabilité sociale, pour maîtriser l'emploi, les salaires, les qualifications et les conditions de travail. De plus, quand l'emploi subit de fortes variations, il faut maîtriser l'équilibre entre le volume de l'emploi et la qualité de l'emploi. Enfin, les évolutions démographiques replacent le salarié qualifié comme une richesse, un atout, bref un «Capital», pour l'entreprise.

Le fait même que le salarié soit considéré comme un capital pour l'entreprise bouscule la donne sociale. Alors qu'il n'était jusqu'ici qu'une variable d'ajustement aux résultats de l'entreprise, le salarié se voit replacé au centre des préoccupations ; il redevient une valeur sûre. Ceci se vérifie d'autant mieux quand la crise boursière fait rage. Les crises sont d'ailleurs la plupart du temps à l'origine de nouveaux concepts de management. Ainsi, face au capital boursier qui s'effondre, la notion de «capital humain» prend du sens. Le salarié qui choisit de maîtriser son avenir en remplissant son portefeuille de compétences, engrange de meilleures capacités de réactions et de choix pour son futur. Dans le même temps, le portefeuille d'actions qui devait assurer sa prospérité s'est vidé sans qu'il n'ait aucune sorte d'emprise sur les événements.

Changer les organisations, développer les hommes, reconnaître leurs qualifications et leurs compétences sont trois aspects d'une même démarche qui doit concourir à l'accord de tous les acteurs qui agissent dans l'entreprise. Les organisations syndicales se sentent concernées par ces défis. La dualité des concepts «Qualifications» et «Compétence » a interrogé en son temps les organisations syndicales ; avant de donner du sens à ces deux concepts, d'en évaluer la portée et de faire en sorte que le salarié en tire parti, les organisations syndicales ont dû batailler afin de rapprocher et de relier étroitement ces deux notions. C'est à partir de ce postulat qu'elles ont incité les salariés à s'investir dans cette démarche de reconnaissance professionnelle afin qu'ils en tirent profit. Elles doivent maintenant aborder le concept de «Capital Humain» suivant la même démarche, comme un argument en faveur de ceux qu'elles représentent.

En résumé, pour Force Ouvrière,
Les salariés sont une richesse ; ils sont la clé de voûte de l'entreprise et les oublier serait une faute. Sans eux, l'entreprise s'effondrerait et les actionnaires n'y retrouveraient pas même leur «Capital Social».

***Jean-François Knepper***
***Christophe Beauvalet***
***Pour la confédération Force Ouvrière***

## L'émergence de la notion de compétence dans l'entreprise

Depuis une dizaine d'années, les entreprises développent des systèmes de gestion des compétences des salariés. Dans certaines conventions collectives, les systèmes de classifications reposent même sur de tels dispositifs.

C'est bien parce que les organisations du travail ont changé, avec les évolutions des marchés, des produits, des technologies, que les qualités humaines et la motivation au travail prennent de plus en plus d'importance, comme un atout déterminant pour les entreprises. La production de masse pour satisfaire des besoins de masse donnait l'avantage à « L'offre » dans le pilotage du marché, qui visait prioritairement la quantité. L'accroissement de la concurrence fait du client (donc de « La demande ») le pilote du marché. Cette situation qui progressivement se généralise, exige des producteurs : innovation, prix compétitifs, qualité des produits et développement des services assortis. Qualité et services qui, a fortiori quand la mécanisation a largement remplacé la main de l'homme, font beaucoup plus appel à l'initiative, à l'autonomie et à la responsabilité des hommes dans le travail…, à leur compétence. Une compétence qui ne peut donc se constater qu'en situation de travail ; qui se situe donc dans l'action réelle, au-delà des requis du poste de travail définis par l'employeur, au-delà des certifications et de l'expérience dont peut se prévaloir le salarié, c'est à dire au-delà de ce qu'employeurs et salariés ont admis d'appeler conventionnellement la qualification, cette « construction sociale » à la base de leur rapport salarial.

Qualification à laquelle la notion de compétence ne s'oppose pas mais qu'elle complète, qu'elle anime. Car une compétence reconnue dans la définition de la fonction ou dans la rémunération, entre de fait dans le domaine de la qualification.

La compétence est le résultat d'une combinaison de ressources du salarié lui-même (connaissances, savoir-faire), de celles du collectif de travail (autres salariés, réseaux de coopération, etc.) et de celles de son environnement de travail (moyens matériels, informations, etc.). L'organisation du travail doit donc donner à l'homme les moyens de mettre en œuvre et de développer ces qualités. La gestion des compétences vise essentiellement à objectiver et à affiner la gestion des ressources humaines et comme la compétence résulte aussi de la motivation du salarié (intérêt du travail, salaire…) l'entreprise y a logiquement intérêt.

Mais comme toujours, de la théorie à l'application, de l'exception à la généralisation, il faut beaucoup de volonté et de temps, beaucoup de vigilance aussi pour éviter les déviances. Car la tentation existe, de certaines entreprises, d'utiliser ce concept de compétences pour individualiser et flexibiliser la rémunération ou mettre les salariés en concurrence. Pour nous : la compétence s'exerce dans un contexte collectif et de moyens ; elle est une relation des capacités détenues par un individu, avec ceux qui l'entourent et avec une situation lui fournissant des motifs et des moyens d'agir ; il s'agit donc :

- De conforter la place de l'individu dans ce cadre collectif (accès et maintien dans l'emploi),
- De le valoriser (justesse des rémunérations et déroulement de carrière),
- D'enrichir le contenu du travail (qualité et intérêt du travail avec l'autonomie et le professionnalisme),
- De concilier et de satisfaire ces intérêts des salariés et les besoins économiques de l'entreprise,
- De prendre en compte aussi la compétence collective et ne pas s'en tenir à une relation bilatérale entre le salarié individuellement et son employeur.

***Dominique Gillier***
***FGMM-CFDT***

## Pour l'Agefos PME

## Le capital humain dans les TPE-PME

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes : évolutions démographiques, flexibilité croissante des organisations, élargissement du rôle des technologies de l'information et de la communication, accélération du rythme de l'innovation, nouvelles perceptions de la place du travail…, transforment le système productif autour de la connaissance et impliquent de nouveaux modes de développement fondés sur une production de plus en plus collective des savoirs et une croissance massive de leur diffusion.

Face à ces mutations, les TPE-PME sont particulièrement fragilisées :

- les options ouvertes pour pallier le départ ou la difficulté de recrutement de compétences clés sont plus restreintes,
- les conditions d'emploi proposées paraissent généralement moins attractives que celles des grandes entreprises,
- leur pyramide des âges vieillissante pèse sur l'obsolescence des qualifications et sur leur capacité d'innovation et d'adaptation,
- leurs marges de manœuvre en termes de mobilisation des capitaux financiers sont plus étroites que celles des grandes entreprises,
- le développement de la sous-traitance, lié à la volonté des grands groupes d'externaliser certaines fonctions de l'entreprise, les rend de fait très dépendantes.

Dans un tel contexte, la gestion des ressources humaines (politique de rémunération, gestion des départs, recrutement, mobilisation de l'expérience des différentes classes d'âge et formation…), point faible des PME dans le passé, devient un axe stratégique pour l'entreprise, pour les employeurs comme pour les salariés. Les PME et leurs salariés ne pourront en effet compter sur leur capital humain, c'est là leur principale richesse. Pour affronter les évolutions contextuelles repérées elles devront en assurer l'adaptation et le développement.

La définition retenue par les représentants paritaires nationaux d'Agefos-PME est la suivante : « Le Capital Humain est constitué par l'ensemble des aptitudes, des connaissances, des capacités et des compétences individuelles et/ou collectives acquises, développées et valorisées tout au long de la vie et mises en œuvre dans le cadre professionnel ».

Ainsi défini, le capital humain constitue un élément essentiel du « Patrimoine » d'un individu ainsi que d'un groupe d'individus, que ce soit au niveau d'un territoire, d'une entreprise ou d'une filière professionnelle.

Repéré pour l'essentiel par l'expérience professionnelle, en lien avec l'âge de la personne, l'ancienneté, les diplômes et autres certifications obtenues et par la qualification, le capital humain d'un individu, lorsqu'il est mobilisé et développé, est source de valeur ajoutée, et ce, à plusieurs titres : en termes de pérennité de la rémunération et de l'emploi (employabilité, coefficient) mais aussi en termes de promotion / mobilité, de motivation, d'adaptabilité, de lien social, de statut social, de reconnaissance, de droits individuels et collectifs (négociation individuelle et dialogue social), de transmission du savoir…

Mobilisé et développé à l'échelle du territoire, de l'entreprise ou de la filière professionnelle, le capital humain est, en retour, source de valeur ajoutée. Et ce à plus d'un titre : facteur d'adaptabilité (face notamment à l'évolution des technologies, de la norme et de la réglementation) et d'attractivité, le capital humain peut également permettre l'accroissement de la productivité, de la qualité de la production, de la compétitivité et des résultats, ainsi que l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail, de la cohésion sociale (esprit d'équipe, dialogue social, fidélisation, gestion de l'intergénérationnel et de la pyramide des âges… ), de la gestion de la compétence et de la qualification. Pour garantir, au final, la pérennité de l'activité économique face aux différentes contraintes du marché : concurrence, environnement européen et international…

Se saisir d'un tel concept permet ainsi à l'Agefos-PME, opérateur au service des entreprises, de dépasser l'approche traditionnelle, dispositif par dispositif, pour inscrire sa réflexion et son action dans une approche plus intégrée :

- en permettant de considérer, dans une même approche, différentes variables pesant sur l'activité des entreprises (connaissances, qualifications, compétences, pénurie de main d'œuvre, vieillissement de la population… ), il offre une clé de lecture pertinente des problématiques formation soulevées par les TPE-PME,
- en élargissant la notion de « compétence », il ouvre de nouveaux champs d'expérimentation et d'innovation au service des employeurs et des salariés, avec à la clef, l'impulsion d'une dimension prospective de nature à infléchir le comportement des chefs d'entreprise (meilleure utilisation du capital humain) et à accompagner la problématique de gestion des ressources humaines (mobilité interne, développement des connaissances, recrutement…),
- en inscrivant la formation comme l'un des vecteurs essentiels de développement des ressources humaines, il induit une approche bilatérale du retour sur investissement, chaque partie, employeur et salarié, devant percevoir un avantage partagé des effets de la formation,
- en dépassant la stricte dimension du «travail», il interroge sur la validation et la reconnaissance des connaissances de chaque individu, considérées en tant que telles, et non pas seulement sous l'aspect de leur contribution à l'acte productif.

La prise en compte par le réseau AGEFOS PME de cette clé de lecture pertinente des enjeux liés à la valorisation du capital humain dans les TPE – PME, permet d'anticiper et d'accompagner les évolutions emploi – formation auxquelles vont être confrontées nos entreprises adhérentes. Elle s'appuie sur la mise en œuvre d'une stratégie nationale, relayée par des plans d'action régionaux élaborés par les instances régionales en cohérence avec les spécificités de chaque bassin d'emploi.

Il revient ainsi à chacun, paritaires et techniciens, d'agir sur les leviers de valorisation du capital humain pour garantir la performance collective de nos entreprises.

***Pour l'Agefos-PME***

## Pour une entreprise industrielle

J'ai la conviction intime que la valeur des hommes est indispensable à la pérennité de l'entreprise.

S'engager comme on l'a fait dans une démarche «compétence», c'est d'abord maîtriser les rôles et les fonctions pour chacun, y compris ceux de la direction.

C'est aussi maîtriser les conditions de ressources pour que les personnes puissent donner le maximum. Pour cela, il est nécessaire de respecter la hiérarchie des besoins de la pyramide de Maslow et, à la base, se soucier des conditions ergonomiques, de l'organisation du temps de travail, de la fourniture des tenues et de la blanchisserie, de la fourniture de café…, ainsi les pauses café sont collectives (l'entreprise est fermée) et il est «interdit» de parler «boulot».

C'est aussi assurer la continuité du travail par la constitution de binômes : quand une personne est absente, son équipe assure le remplacement ; réactivité et polyvalence sont une réalité. Nous nous sommes attachés à structurer et systématiser la polyvalence des équipes. La polyvalence est aussi un objectif attribué individuellement à chacun.

La communication est organisée autour des réunions d'échanges «Team briefing» : toutes les 5 semaines, les chefs d'équipe préparent une revue des problèmes internes auprès de chacun. Les chefs d'équipe se regroupent pour identifier les problèmes et isoler les solutions ; par principe le dernier arrivé à la réunion sera le rapporteur de séance. La direction rejoint la réunion ¾ d'heure avant la fin pour assurer la transmission descendante des informations relatives aux clients… Enfin, les chefs d'équipe restituent l'information à chacun.
A cette fin, tous les chefs d'équipe ont été formés aux techniques d'animation d'équipe.

La volonté d'assurer une « Prestation irréprochable » au client est constamment affirmée et déclinée auprès de chacun. Irréprochable signifie pour nous : Sérieux + Qualité. Cela constitue une source de motivation du personnel.

Enfin, une attention toute particulière est attachée à la création de situations conviviales pour une cohésion d'équipe hors entreprise : activités sportives, voyages communs avec un accompagnant…

Par ailleurs, l'intéressement se situe à hauteur de 20 % de la masse salariale ; ceci crédibilise l'affirmation que chacun contribue au résultat de l'entreprise.
Dans l'atelier est affiché un panneau indiquant la contribution de chacun avec un système de codification en couleurs, simple, permettant à tous de visualiser les résultats positifs et ceux qui doivent être améliorés.
Il y a une forte communication interne sur la causalité de l'action de l'équipe sur les résultats et objectifs d'ANTAVIA.

Le recours au référentiel « Investors In People »[1] a fourni à la direction une référence communicable de l'état d'esprit du dirigeant ; il a permis d'étayer la vision préalable du dirigeant ; cela a facilité la programmation de plans d'action.
Et la reconnaissance de cette contribution, c'est aussi dans les choses les plus simples et des témoignages spontanés : remercier une équipe de nuit de son effort pour faire face à un surplus d'activité, en organisant à l'improviste une pause « Pizza ». Il ne peut y avoir d'engagement de façade, d'implication partielle de la direction ; il ne peut y avoir une attitude contradictoire aux engagements pris.
ANTAVIA est structurée sur l'idée que les services généraux sont au service d'entrepreneurs indépendants que sont les équipes. C'est un management par objectifs avec une pratique réelle de la délégation pour un objectif de zéro défaut constant.
Ce sont les chefs d'équipe qui capitalisent en continu les acquis techniques des personnes. Un intégrant est formé par le chef d'équipe qui validera sa capacité à être autonome dans l'esprit « Zéro défaut ». Les chefs d'équipe sont responsables de la création de la polyvalence de leur équipe, de la menée des entretiens annuels.

Qu'est-ce qui permet d'affirmer d'avoir réussi en matière de gestion du capital humain ?
En premier lieu, le climat de confiance.
ANTAVIA a une situation économique saine ; elle bénéficie d'une reconnaissance médiatique certaine ; ses clients sont prestigieux, la reconnaissance au quotidien du dirigeant…
En deuxième lieu : la communication.
En permanence, le souci d'exposer pédagogiquement les projets, les initiatives, les situations. Un souci lié de transparence et d'accès de tous à la direction.
Et puis l'augmentation de l'effectif a obligé à une organisation plus structurée d'ANTAVIA et cela a favorisé le professionnalisme.

***Serge DUMAS, dirigeant***
***ANTAVIA***

[1] « Investir dans son personnel » est un référentiel de certification de management des ressources humaines ; il fournit un cadre de travail aux organisations qui souhaitent améliorer leur performance par le développement de l'ensemble du personnel. Il constitue également un outil de progrès à l'usage tant des responsable que de l'ensemble du personnel permettant notamment d'évaluer les bénéfices globaux des actions réalisées en faveur du personnel et l'impact de ces actions sur la performance de l'individu, de l'équipe et de l'organisme.

## Pour une entreprise de services

Pour permettre à la personne âgée de passer du statut d'assisté à celui de citoyen, une condition préalable est l'accession à la citoyenneté du personnel. Elle est naturellement fondamentale puisque le personnel est le principal interlocuteur de la personne. Elle trouve son assise dans une participation efficace et une politique d'amélioration de la qualité.

### Une gestion participative efficace

Elle nécessite un management transparent et le partage effectif du pouvoir.

Une politique d'information et de communication en faveur du personnel :
L'information est une denrée précieuse à diffuser généreusement afin d'homogénéiser progressivement la culture d'entreprise des professionnels. Elle est la toile de fond préalable à tout management participatif dans la mesure où elle permet aux acteurs d'ÊTRE de manière plus éclairée. Mais elle ne suffit pas et doit être couplée à la communication.
La communication suppose une écoute mutuelle et demande un long apprentissage. Elle permet à tous les acteurs d'être des émetteurs et des récepteurs.

Une participation efficace :
La participation ne doit pas être seulement effective mais aussi productive. C'est pourquoi elle nécessite au préalable des compétences et donc des formations.
La politique de formation continue se donne 3 axes : « savoir » sans cesse actualisé, « savoir-faire » pour l'aptitude à assurer les prestations techniques requises et « savoir-être » pour optimiser les prestations globales fournies. Il serait frustrant pour le personnel et relativement improductif pour l'établissement de ne pas tirer parti de tout ce savoir accumulé ; ces formations doivent déboucher sur la possibilité de participer davantage au devenir de l'organisation.
Comme il est incontestable que nous sommes généralement plus intelligents à plusieurs, nous avons intérêt tant pour l'entreprise que pour notre enrichissement personnel à décider de manière concertée. Il en résulte une plus grande motivation des acteurs et donc une implication plus effective.
Ce mode de décision n'enlève rien à la responsabilité du hiérarchique. Il peut toutefois y avoir une responsabilité liée à des co-décideurs.

### Une politique d'amélioration de la Qualité

La politique d'amélioration de la Qualité est un levier de promotion de la citoyenneté ; en effet, elle nécessite humilité et responsabilité.

Les bienfaits des audits et des auto-évaluations :
Même s'ils n'ont pas été souhaités au départ, force a été de constater qu'il a bien fallu tenir compte de leurs résultats. Aujourd'hui, les audits sont une source incontestable de progrès. Cette transparence imposée de l'extérieur a obligé le personnel à se remettre en question et l'a un peu préparé aux auto-évaluations. Celles-ci sont un gage de transparence sur la plupart des dysfonctionnements. Ces derniers, identifiés par les personnes elles-mêmes, donnent lieu plus facilement à des solutions, ce qui favorise une démarche qualité.

La démarche Qualité :
Elle nécessite une méthodologie partagée qui permet de grands progrès et qui peut se résumer aux étapes : auto-évaluation, objectifs, plans d'action, moyens, échéancier, évaluations des résultats.
L'appropriation s'est faite progressivement au fil des réunions et de la publication des numéros de « Bonjour les qualipros » diffusés à tous les agents et aux administrateurs.
C'est l'état d'esprit et le regard qui changent face aux améliorations à intégrer. La vigilance se développe, le sens de l'anticipation également. Le goût de la prestation bien faite devient un réflexe qui s'acquiert. La conscience de ses droits et de ses devoirs est plus prégnante. La citoyenneté d'entreprise grandit.

En conclusion,
En participant au développement de son entreprise et en œuvrant à la promotion du respect des droits et des devoirs de chacun, nous travaillons aussi à notre propre réalisation et à celle de notre environnement. Cet enjeu mérite toute la détermination et la constance du dirigeant.

Quatre valeurs qui doivent « Transpirer » dans tous les documents, dans tous les actes : valeur – communication – transparence – écoute.

***Michel BOUCHEZ, dirigeant***
***JARDIN D'EMILIE***
***Hôpital local – Maison de retraite***

## 5.2 Un projet illustrant quelques problématiques

### Evolution des métiers…

Notre site de production se situe dans un contexte en évolution. Nous devons faire face à des exigences accrues sur les aspects réglementaires, de nouvelles contraintes de productivité et de concurrence et des clients plus nombreux et plus exigeants, notamment sur les délais.
Aussi, l'amélioration permanente est-elle nécessaire pour assurer l'avenir du site. Les objectifs sont d'augmenter les taux de satisfaction client, de réduire les temps de cycle par une meilleure maîtrise de l'ensemble des flux et d'améliorer la productivité.
Cela implique notamment de fiabiliser le fonctionnement des lignes de production, d'améliorer l'organisation du travail mais également de développer les compétences, l'autonomie et la réactivité des salariés. Nous devons mettre en place une plus forte délégation à tous les niveaux.
Par ailleurs, certains salariés, notamment en production et en maintenance, ont une réelle demande d'évolution professionnelle.
C'est pourquoi la direction a décidé de lancer un projet de grande ampleur sur l'évolution des métiers de production.

**Partager une vision des changements à conduire, un point de départ incontournable**

Très rapidement, un groupe de pilotage s'est mis en place. La constitution de ce groupe n'est pas neutre : outre la direction, les personnes de RH et de production, les responsables de maintenance y ont été conviés. En effet, les gains espérés ne pouvaient provenir que d'une synergie d'actions entre la production et la maintenance.
Le comité a fait émerger le projet de l'intérieur du site et de ses réalités, plutôt que de « plaquer » des expériences (ou des modes !) d'organisation extérieure. La réflexion a permis de clarifier les enjeux, la finalité et les objectifs opérationnels du projet avec tous les responsables concernés. Quels métiers doivent évoluer en priorité ? Pourquoi ? En quoi cela va-t-il répondre aux enjeux ? Quelles difficultés cela pose ? Comment les surmonter ?

Nous avons pu ainsi nous donner progressivement une vision commune au sein de l'équipe de direction. Il est vrai que c'était une de nos difficultés au départ : faire le lien entre notre responsabilité individuelle en tant que manager, l'évolution du personnel et, pourquoi pas, le devenir du site. Pour cela, il a été nécessaire de prendre le temps de se donner un langage commun, de confronter des visions différentes, d'explorer différentes voies et enfin de définir ensemble des objectifs concrets pour la production et la maintenance.

Ces travaux au sein du groupe de pilotage ont permis de mettre à plat différents axes de travail, en relation les uns avec les autres mais relevant ensuite de projets différents, comme par exemple, l'amélioration de l'organisation de la maintenance ou la mise en place de méthodes et d'outils (indicateurs, 5S[1], etc.)

[1] Le mot 5S est l'acronyme de 5 mots japonais désignant chacun une étape d'actions dans une démarche d'amélioration de l'efficacité dans le travail quotidien. (seiri : débarras ; seiton : rangement ; seiso : nettoyage ; seiketsu : ordre ; shitsuke : rigueur)
Les 5S permettent d'associer et de responsabiliser chaque collaborateur au maintien et à l'amélioration des meilleures pratiques d'efficacité à son poste de travail.

Le projet a porté sur l'évolution des métiers du conditionnement et de la maintenance - nous nous sommes centrés sur ces métiers car c'est là que les enjeux et les progrès étaient les plus importants - mais les autres axes de travail ont ensuite été développés en parallèle. Ce groupe a joué un rôle d'aiguillon en posant les bonnes questions.

**Prendre en compte les interrogations et les craintes des personnes concernées, un levier de réussite**

Tout au long de la mise en place du projet, la direction et le chef de projet ont pris à bras-le-corps toutes les questions, les interrogations, les craintes et les oppositions au fur et à mesure que celles-ci s'exprimaient. Ils les ont prises en compte et ont cherché à y répondre à chaque étape.
Par exemple, les personnels de maintenance avaient décidé de stopper leur participation tant que la vision sur leur propre devenir n'était pas clarifiée. Leurs responsables ont alors travaillé pour répondre à cette question et cela a permis ensuite un redémarrage normal et sans rancœur du projet. L'on peut résumer cette pratique en une phrase : « Faisons-nous confiance en prenant des engagements et en les tenant ».

Enfin, plusieurs étapes de communication ont été menées auprès de l'ensemble du personnel : échange entre la direction du site et l'encadrement de proximité, communication auprès des tuteurs, auprès des opérateurs concernés, élaboration d'une présentation des modalités de la formation, rédaction d'un numéro spécial de la revue interne, etc.
Ces différentes étapes ont permis de répondre progressivement à l'ensemble des questions et des craintes.

**L'information consultation du CHSCT[1] et du CE[2], une étape essentielle**

Les organisations syndicales avaient été consultées dès la première phase, à travers un groupe d'échanges. Elles ont été impliquées lors de l'étape de description des évolutions des métiers. Certains des élus ont participé comme salariés de leur atelier à des groupes de travail.
Lorsque le projet a été finalisé, le CE a été consulté dans le cadre de l'article L432-3 à propos des problèmes généraux concernant les conditions de travail… » et le CHSCT dans le cadre de l'article L236-2 « le comité est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de travail… ».
Dans un premier temps, le projet a été présenté à ces deux instances, puis une réunion extra-ordinaire a permis de répondre à l'ensemble des questions. Les deux instances ont donné un avis favorable, à l'unanimité pour le CHSCT, à la majorité pour le CE.

[1] CHSCT : Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de travail.
[2] CE : Comité d'Etablissement.

## … création d'un référentiel …

Le projet a porté sur le métier d'opérateur de conditionnement en ciblant deux niveaux d'évolution. Il s'agit notamment pour les opérateurs de réaliser des contrôles et des réglages sur leurs équipements et de prendre les mesures adaptées en cas de dysfonctionnement. Cela doit permettre aux agents de maintenance de mieux intervenir en production et de diminuer le nombre d'interventions que l'on peut qualifier d'intempestives. D'autre part, les opérateurs doivent également gagner en autonomie sur certaines activités qui sont jusqu'alors assurées par le 1er niveau d'encadrement de proximité.
Ces changements vont donc avoir un impact important sur le travail quotidien de différentes catégories de salariés.

Dans une première phase, les opérateurs de conditionnement et leur hiérarchie directe ont été associés à la description des nouveaux métiers par le biais de groupes de travail. Ils ont pu ainsi dans un premier temps mettre à plat le travail réellement effectué. Puis dans un second temps, ils ont apporté leur vision sur les nouvelles activités qui pourraient être assurées et faire des propositions. Les agents de maintenance ont également participé à la description des activités transférables de la maintenance vers la production. Dans une deuxième phase, les responsables de production et de maintenance ont élaboré ensemble les descriptions définitives. L'apport des groupes de travail a permis une meilleure appropriation du changement par les salariés concernés et un ancrage des évolutions souhaitées dans le quotidien.

## … et développement des compétences

Les principales étapes des actions de développement des compétences ont été les suivantes :

Concernant les opérateurs de conditionnement :

- Un entretien préalable a eu lieu entre chaque opérateur volontaire et son responsable hiérarchique. Il a permis de constituer le premier groupe de formation et d'ancrer cette formation dans une démarche positive de reconnaissance des activités supplémentaires qui seraient déjà réalisées par les opérateurs,
- Une première phase de formation sur des équipements didactiques a permis d'apporter des bases et un vocabulaire technique aux opérateurs. Ensuite, les opérateurs ont été détachés quelques jours auprès de leur tuteur afin d'assurer la transmission des savoir-faire techniques, notamment de réglage et de traitement des dysfonctionnements,
- Enfin, une période de deux à six mois a été prévue pour la mise en application des nouvelles compétences acquises. Au cours de cette période, le rôle de l'encadrement de proximité a été essentiel,
- Le rôle des tuteurs et des responsables hiérarchiques directs a été clairement défini et plusieurs étapes de formation ont permis de les accompagner dans cette nouvelle mission,
- La mise en œuvre des nouvelles activités par les opérateurs a été évaluée au fur et à mesure. Au final, une certification portant sur l'ensemble de ces activités a été réalisée par les responsables hiérarchiques.

Concernant la maintenance :

- Une grille d'évaluation des compétences a été remplie au cours d'un entretien entre chaque personne et son responsable,
- Elle a permis de cerner les besoins de formation et de mettre en place des plans plutôt individuels,
- Enfin, des plans d'action ont été mis en place pour permettre l'accès à l'évolution professionnelle du plus grand nombre.

**Une forte volonté de mener le projet à bien et de mobiliser les ressources nécessaires**

L'engagement de la direction et la forte impulsion qu'elle a apportée tout au long du projet ont été indispensables. En effet, la mise en place a été longue, les freins et les interrogations sans cesse renouvelés. La persévérance du chef de projet et l'appui d'intervenants externes ont représenté aussi des facteurs importants.
Enfin, il a fallu mobiliser des ressources importantes, bien synchroniser l'ensemble des moyens et demeurer très réactifs.

## Le projet a permis de recréer un capital confiance

Aujourd'hui, le projet est en cours et il est encore difficile d'apprécier les résultats au regard des objectifs de départ. Cependant, les retombées sociales sont déjà sensibles : le projet a permis de recréer la confiance dans la possibilité d'un changement positif.
D'ailleurs, des résultats du point de vue de la communication et du passage d'informations sont déjà visibles : la discussion production / maintenance a eu lieu et a permis des avancées, les agents de maintenance ont accepté de transférer leur savoir-faire…
Enfin, nous avons pu établir un lien entre les compétences et la grille de rémunération.
Ces changements ont enclenché une dynamique et vont se poursuivre… Les autres métiers de l'entreprise doivent aussi évoluer…

***Site de production de 400 salariés***
***Secteur industrie pharmaceutique***

## 5.3 Quelques réflexions sur des concepts

### Relation des individus au travail

L'analyse du travail est en quelque sorte une réponse au taylorisme. Elle s'est imposée par le fait que l'on a vite compris que le travail ne s'exécutait pas tel qu'on le pensait et qu'il y avait un écart entre un travail prescrit et un travail exécuté.

Le travail ne consiste ni à faire ce que l'on nous demande, ni à faire ce que l'on veut. Désormais l'individu au travail ne doit plus seulement répondre à une demande mais il doit savoir interpréter ce qu'il faut, ou ce qu'il ne faut pas faire. Il y a donc toujours et d'abord un travail de reconception en vue de réaliser la tâche demandée. L'autonomie devient de fait une qualité de l'individu au travail. Le problème pour le salarié n'est plus le volume de travail qu'il a à réaliser mais le « Comment faire ? ».

L'expérience amènera donc le salarié à savoir prendre des distances avec sa tâche. Il devra aussi coopérer avec ses collègues pour s'organiser dans le travail à partir des pratiques de chacun. Car c'est la confrontation des personnes concernées qui fait émerger le pourquoi des pratiques. Une activité de travail est donc toujours un dilemme, une offre d'options.

Dans ce contexte subjectif, le plan de formation devra donc viser d'autant plus l'individu, afin d'améliorer le collectif. Par contre, il ne devra pas viser une meilleure exécution mais il devra enrichir cette exécution. En effet, si l'individu ne peut pas prendre l'initiative en se disant qu'il va pouvoir changer les choses, alors pourquoi apprendrait-il ?

En résumé, s'adapter à un milieu, c'est d'abord le transformer.

***Jean-François KNEPPER***
***Christophe BEAUVALET***
***Pour la confédération Force Ouvrière***

# 6 ANNEXE

## 6.1 Valoriser le capital humain

Les nouvelles conditions du marché, l'accélération des technologies, l'élévation de la qualification moyenne des hommes et des femmes, la modification de la relation des individus au travail et l'accroissement des incertitudes sont déterminantes des profondes évolutions du travail et d'une complexification croissante des tâches à réaliser. Cette révolution peut être résumée sous forme de boutade par la formule du passage «De la civilisation de la peine à une société de la panne».

Le vieillissement global de la population mondiale, la diminution du nombre de personnes présentes sur le marché du travail, parmi d'autres facteurs, conduisent à imaginer que dans l'avenir ce qui manquera le plus aux entreprises risque d'être un capital humain. Mais le mot même de «capital» conduit à utiliser, de façon simplificatrice, les notions et les outils des marchés financiers en oubliant qu'il s'agit d'êtres humains.
L'OCDE précise que le «capital humain peut être défini comme désignant les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités que possède un individu et qui intéressent l'activité économique».

Cette formule d'un économiste français traduit cette nouvelle révolution liée au contexte d'explosion technologique et de mondialisation qui succède à la révolution industrielle de la fin du XIXème siècle.

Les besoins et les attentes sous-tendues par ces deux termes sont opposés. De fait, ainsi que l'écrit Olivier Chatin «l'économie jusqu'à présent, reposait sur les concepts d'actifs, d'économie d'échelle et de production de masse. Désormais, la nouvelle économie valorise la diffusion du savoir, une tolérance au risque accrue, la vitesse de décision et d'action, la désintermédiation et la personnalisation». L'homme de peine vend sa capacité de travail, et on lui demande d'exécuter, d'obéir et peut être même lui demande-t-on de ne surtout pas penser. La femme ou l'homme de la société de la panne doit anticiper, prévoir, ou corriger l'événement qui perturbera le bon fonctionnement de la chaîne, de l'entreprise, du quotidien, ou de la société. Là où le premier était asservi (le chef pense donc je suis -du verbe suivre-), le second est autonome et réactif (je pense donc je suis du verbe être).

Dans ce contexte d'évolution du travail, l'approche des activités industrielles en terme d'opérations qui s'enchaînent et s'organisent dans un cadre défini rationnellement, laisse place de plus en plus à une définition des tâches par objectifs et résultats à atteindre. La performance, tenant à la productivité, à la justesse et à la rapidité de tâches élémentaires, tient aussi de plus en plus à la maîtrise de la complexité, des urgences, des imprévus...

**Cette situation modifie profondément la «gestion des ressources humaines» qui tend à devenir une «gestion du capital humain ».**

Les femmes et les hommes qu'il faut séduire, attirer, rémunérer, faire évoluer, rendre plus productifs et générateurs de plus-values et éventuellement conserver sont le capital humain de l'entreprise. Le développement de l'apprentissage tout au long de la vie accroît le capital humain détenu par chaque individu. Cependant le lien capital humain, stratégie d'entreprise, est en profonde mutation. Il donne lieu à l'émergence de nouvelles réflexions managériales et comme corollaire à un besoin de transformation de la fonction «RH» de l'entreprise.

La fin du XXème siècle et encore plus les premières années du XXIème montrent l'apparition d'une révolution dans la relation des individus au travail (désir de travailler autrement, équilibre temps de travail / temps personnel, gestion du stress, reconnaissance individuelle, gestion de sa propre employabilité...), qui va au-delà des relations du travail.

Parallèlement s'exacerbent les sentiments d'appartenance à des collectifs (association, syndicat, région, nation, communauté européenne…) qui se développent en même temps que des exigences et des souhaits d'individualisations (notamment en terme de reconnaissance, de rémunération, de produits et de services). Chacun devient un consommateur, un zappeur qui exige cependant d'être protégé contre les plus forts (minima garantis) tout en se donnant la possibilité de négocier individuellement pour «Gagner plus».

Ces éléments qui paraissent éloignés des préoccupations quotidiennes des responsables d'entreprises, sont pourtant implicites dans leur mode de management et leur mode de fonctionnement face à leurs collaborateurs. Ils sont pareils à Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans s'en rendre compte, et ne pouvait plus parler dès lors qu'il s'analysait au regard de grands principes intellectuels.

De même, la gestion du capital humain devient pratiquement impossible à mettre en œuvre dès lors que les théories, les concepts et les outils qu'elle génère prennent le pas sur les pratiques, le bon sens pragmatique et l'usage raisonné de la formation tout au long de la vie.
Réussir la mise en œuvre de nouvelles pratiques nécessite la compréhension, voire l'adhésion des femmes et des hommes concernés et lorsqu'ils existent de leurs représentants.
Une réflexion préalable permettra d'échapper à l'interrogation sur l'impact en terme de rémunération qui aujourd'hui pollue les échanges entre partenaires sociaux alors même que la richesse des individus et des entreprises repose fondamentalement sur leur capital humain.

## Gestion du capital humain

Peut-être faut-il rappeler une définition lue dans une publication de l'ANDCP (Association Nationale des Dirigeants et Chefs de Personnels) : «la gestion des ressources humaines dans une entreprise est une fonction opérationnelle d'appui qui doit répondre aux attentes des partenaires de l'entreprise», à rapprocher de celle d'un autre document : « La gestion de la qualité est une fonction opérationnelle qui doit permettre à l'entreprise de répondre aux besoins de l'ensemble de ses clients externes et internes ». Ce parallélisme des termes tend à prouver que qualité et gestion des ressources humaines ont de nombreux points communs et sont des leviers du management de l'entreprise. De fait la logique du client-roi débouche sur une réflexion organisationnelle dans laquelle le salarié est au cœur de la réussite.

C’est dans une dynamique d’interaction entre hommes, stratégie et travail que s’opèrent la constitution de nouvelles compétences et l’évolution de l’organisation. C'est cette interdépendance entre organisation du travail, optimisation des moyens matériels et capacités humaines davantage tournées vers la responsabilité, l’autonomie, la coopération qui fait émerger la notion de compétence, en complémentarité à celles de qualification et de performance. Cette dernière notion et les réalités qu'elles recouvrent sont souvent décriées…, faute peut-être d'être suffisamment explicitées et objectivées.

## 6.2 Historique

Lorsque l'on parle du capital humain des entreprises ou bien plus traditionnellement de gestion des ressources humaines, différents concepts apparaissent qu'il semble nécessaire de repositionner et d'expliciter.

Partant de l'individu jusqu'au collectif de travail, on rencontre progressivement au singulier ou au pluriel, les concepts de compétence, de qualification ou de classification.
Exprimer ce que fait un homme ou une femme dans une entreprise conduit, suivant l'angle d'observation, à définir les concepts d'emploi, de fonction ou d'activité.
Enfin, évoquant les questions de management de l'entreprise, de nombreux auteurs ou organismes tentent de développer les notions de management des compétences et de management par les compétences.

### Compétence, qualification, un peu d'histoire

« Compétence », « Qualification », ces deux mots ont une très longue histoire et ont vécu de nombreux avatars. Le mot compétence est apparu en 1468 dans les œuvres du Sire de Chastellain comme une déformation de l'ancien latin juridique competens / competere -revenir à- qui avait déjà donné compétent. Ce mot, partant d'un document juridique sur la gestion des léproseries s'est rapidement transformé en un qualificatif permettant de caractériser un compagnon. A la même époque, apparaît également qualification qui vient du latin scolastique qualificatio – appréciation-. Ce mot a rapidement permis de caractériser le produit intellectuel rendu (récitation) par les étudiants puis leur document écrit. Ainsi, dès leur origine et pour répondre à des besoins spécifiques, l'appréciation portée sur les hommes s'est traduite au travers de la notion de compétence et celle portée sur un produit par sa qualification. Ces mots ont évolué chacun de leur coté, le premier gardant une relation étroite avec l'humain (l'homme compétent) et l'autre privilégiant la machine (certificat attestant de la qualification d'un outil ou d'une machine). Le rapprochement progressif du monde de l'homme et de celui de la machine généré par l'industrialisation et amplifié par les technologies de la communication et de l'échange d'informations (souvent qualifiées !!! à tort de nouvelles - généralement réduites au sigle NTIC ou TIC – technologies de l'information et de la communication) a fini par lier ces deux termes dans un certain nombre de discours.

## Classifications

À l'origine, c'est-à-dire au moment de la mise en place des grilles Parodi et plus encore dans les années 1970, la « Qualification» était fortement corrélée, au travers des classifications aux conventions collectives. Cela avait bien entendu, une incidence directe sur le niveau des rémunérations et leur évolution. Aujourd'hui, un distingo subtile apparaît entre la qualification/classification (qui garde le sens «ancien» dans la culture des salariés et des employeurs ainsi que dans les messages de certains de leurs représentants professionnels) et la notion de qualification, présente dans les nouveaux textes qui organisent la validation des acquis de l'expérience et ceux qui réforment le droit de la formation professionnelle. Cette notion recouvre alors l'ensemble des reconnaissances officielles de l'acquisition de savoirs académiques ou théoriques, de savoir-faire pratiques ou professionnels et de comportements. Ces reconnaissances sont délivrées par l'État (à titre principal par les ministères de l'éducation nationale -sous forme de diplômes- ou de l'emploi -sous forme de titres-) ou par les partenaires sociaux dans le cadre des Certificats de Qualification Professionnelle.
En outre l'usage du terme qualification ne se réduit pas à ces deux seules approches. Les « offices professionnels de qualifications » qui apprécient « Les métiers » des individus ou des entreprises, les qualifications de soudeurs, couleurs de béton, de caristes… qui sont obligatoires pour exercer la profession, donnent quelques éléments complémentaires qui complexifient le paysage.

## 6.3 Certification de compétences et validation des acquis de l'expérience

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a porté création d'un droit à la validation des acquis de l'expérience (VAE), étendue à tous les diplômes, les titres à finalité professionnelle ou les certificats, qu'ils soient délivrés par l'État, les branches professionnelles ou des organismes privés. Ces derniers devront être enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Toutes les personnes installées dans la vie professionnelle depuis au moins 3 ans ont désormais la possibilité de faire valider les acquis de l'expérience (VAE) en vue d'acquérir tout ou partie d'un titre ou d'un diplôme à finalité professionnelle ou d'un CQP[1]. Ce nouveau droit à la VAE et le dispositif qui l'accompagne constituent un nouveau pas dans la reconnaissance des savoirs issus de l'expérience au même titre que ceux issus de la formation. Il s'agit d'une logique d'évaluation et de validation de compétences et non de dispenses d'épreuves.

Il existe à ce jour, en France, trois types de certification des compétences :

- Les certifications publiques : titres et diplômes délivrés par l'État, (principalement les ministères de l'éducation nationale, de l'emploi et de l'agriculture) et les certificats de qualification professionnelle (CQP) délivrés par les partenaires sociaux. Ces certificats ont un lien direct avec les classifications prévues par les conventions collectives.
- Les certifications privées délivrées par des organismes (offices professionnels, associations…) ou des entreprises privées (principalement dans les domaines des TIC, les exemples les plus connus sont Microsoft ou les fournisseurs d'architecture réseaux). Ces certifications sont souvent demandées par les constructeurs, en particulier informatiques, pour intervenir sur leurs produits.
- Les certifications accréditées par les organismes nationaux d'accréditations, comme le COFRAC en France ; cette « Certification de personnel » est plus présente à l'étranger qu'en France, mais va se développer à l'incitation de l'Union européenne.

La certification de personnel a, par rapport aux certifications de services ou de produits, des spécificités fortes liées à la nature même de son champ d'investigation : les individus. Elle vise à valider une compétence, une expertise ou un métier selon des règles transparentes. Elle se rapproche par là de la V.A.E. Elle peut dans certains cas l'accompagner, la suppléer voire la remplacer puisqu'elle est elle-même un moyen de prouver qu'une personne détient et met en œuvre des compétences.

Être accrédité par le COFRAC[2] est une démarche volontaire. Différents organismes travaillant sur des domaines aussi divers que les systèmes qualité, l'environnement, les contrôles non destructifs, la lutte anti-termites ou la peinture anti-corrosion sont aujourd'hui accrédités pour faire de la certification de personnes. On peut notamment citer le COFREND pour les agents de contrôle non- destructif, QUALIBAT pour l'amiante, la SNIPF[3] pour les ingénieurs professionnels sur la base des recommandations du Bureau International du Travail.

[1] Certificat de qualification professionnelle, délivré par les partenaires sociaux, et référencé dans les conventions collectives. Il n'existe que quelques dizaines de CQP réellement actifs, dont aucun sur des compétences TIC.
[2] COFRAC : Comité Français d'Accréditation.
[3] SNIPF : Société Nationale des Ingénieurs Professionnels de France.

Certains sont actuellement engagés dans un processus d'accréditation comme le CCIAS (Centre de Certification Internationale d'Auditeurs Spécialisés) qui souhaite certifier des auditeurs sociaux[1].

L'audit d'accréditation s'effectue à partir du référentiel européen NF EN 45013 ou de son équivalent international ISO 17024. Outre l'impartialité et l'indépendance des organismes et de leurs personnels, l'audit porte sur la création du référentiel de certification qui doit associer l'ensemble des parties concernées, le professionnalisme des évaluateurs et les démarches de reconnaissance des compétences et des qualifications des postulants à la certification.

## Norme NF EN 45013
## Critères généraux concernant
## les organismes de certification procédant à la certification du personnel

**Objectifs**

- **transparence,**
- **indépendance,**
- **impartialité,**
- **compétence.**

- **article 3 :** *toute personne demandant une certification doit avoir accès aux services de l'organisme,*
- **article 3 :** *les procédures doivent être non discriminatoire,*
- **article 4 :** *l'organisme doit être impartial,*
- **article 7 :** *des personnels compétents et connaissant les limites de leurs responsabilités.*

**Exigences**

- **sur la structure administrative,**
- **sur les personnels et leurs responsabilités,**
- **sur les procédures qualité et la gestion documentaire,**
- **sur la publicité et la transparence du système de certification.**

- **article 4 :** *des membres décisionnaires représentant les intérêts engagés dans le processus de certification sans prédominance d'intérêt,*
- **article 4 :** *des personnels permanents non soumis au contrôle des personnes ayant un intérêt direct dans la certification,*
- **article 5 :** *un organigramme montrant clairement les responsabilités et leur répartition entre les fonctions d'évaluation et de certification,*
- **article 6 :** *une présentation écrite de ces systèmes de certification y compris des règles et procédures à suivre pour obtenir la certification,*
- **article 8 :** *le moyen d'informer les personnes certifiées et les utilisateurs de ces systèmes de certification, des modifications de la documentation et des procédures.*

[1] L'audit social est au capital humain ce qu'est l'audit financier au capital social. L'auditeur s'assure selon des référentiels précis de la qualité et de l'organisation de la gestion sociale d'une entreprise.

# 7 REMERCIEMENTS

Cet ouvrage a été réalisé à l'initiative du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Direction générale de l'Industrie, des Technologies de l'information et des Postes - DiGITIP). Les travaux de recherche et de développement de la méthode proposée **π3D**[1] ainsi que la rédaction de l'ouvrage ont été menés par :

**Catherine GAY**
Cabinet CG Conseil

**Hubert GRANDJEAN**
Agence française de développement de l'emploi et des compétences (AFDEC)

**Bernard SCHNEIDERMANN**
Minéfi-Digitip

[1] Cette méthode fait l'objet du dépôt numéro 00034772

# Nous souhaitons remercier pour leur participation

Les membres du comité de pilotage :

- Michel ASLANIAN, Mayor Formation,
- Christophe BEAUVALET, FO Transports,
- Pascal COELHO, Développement & Emploi,
- Corinne FORASACCO, Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance,
- Dominique GILLIER, Fédération Générale des Mines et de la Métallurgie- CFDT,
- Jean-François KNEPPER, FO - Aérospatiale Matra Airbus,
- Serge LANTEAUME, CFE-CGC,
- Michel PARLIER, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT),
- Odile ROCHER, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT),
- Joël RUIZ, AGEFOS-PME,
- Véronique SORT, AGEFOS-PME,
- Evelyne THUILIER, Minéfi - Digitip,
- Elisabeth TOLLU, FORMAHP (OPCA du secteur hospitalier privé),
- François TRAISNEL, MEDEF.

Ce comité s'est également appuyé sur les avis et les conseils formulés par des chefs d'entreprise ou des responsables de ressources humaines dont certains ont contribué à ce guide par leur témoignage.

*Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie remercie chaleureusement les consultants, les membres du comité de pilotage ainsi que les responsables d'entreprise qui, par l'expression de leurs attentes, leurs conseils ou leurs suggestions, ont permis la réalisation de cet ouvrage.*

**Cet ouvrage peut être largement cité ou rediffusé à la condition de rappeler qu'il s'agit d'un «ouvrage réalisé à l'initiative du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie / Direction générale de l'Industrie, des Technologies de l'information et des Postes».**

**Direction générale de l'Industrie,**
**Des Technologies de l'information et des postes**

Internet :
www.industrie.gouv.fr/pdf/caphumain.pdf
octobre 2003